د. مارلي آدمز
مع تصدير بقلم مارشال جولدسميث

غير أسئلتك تتغير حياتك

10 أدوات فعالة
للحياة الشخصية والمهنية
أكتشف قوة التفكير
بطرح الأسئلة



د. مارلي آدمز

مع تصدير بقلم مارشال جولدسميث



10 أدوات فعالة
للحياة الشخصية والمهنية
أكتشف قوة التفكير
بطرح الأسئلة



غير أسئلتك تتغير حياتك
(10 أدوات فعالة للحياة الشخصية والمهنية)

د. مارلي آدمز



مزيد من الإشادات بهذا الكتاب

"الأفكار الموجودة في هذا الكتاب كان لها أثر عميق في عملي. وقليل من الكتب توفر مثل هذه الإمكانية على تغيير كل شيء في عملك وحياتك. اقرأ هذا الكتاب وتعلم كيفية استخدام قوة التفكير التساؤلي في إحداث ثورة في تفكيرك، وحلولك، ونتائجك".

- دكتورة **لارينا كيس،** حاصلة على درجة الدكتوراه في علم النفس، وحاصلة على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ومؤلفة كتاب The Confident Leader، والمؤلفة المشاركة لكتاب The Confident Speaker المدرج في قائمة صحيفة نيويورك تايمز لأكثر الكتب مبيعًا

"دائمًا ما يبدأ التحول، على مستوى الأفراد والمؤسسات، بأسئلة جديدة. وتقدم لنا ماريلي آدمز أدوات بسيطة، ولكنها فعالة في اكتشاف طريقنا إلى الأسئلة التي تغير حياتنا".

- **مايرون روجرز،** المؤلف المشارك لكتاب A Simpler Way

"في الكونجرس أو المختبرات الفيزيائية، أركز على مهارة مهمة، وهي أن أطرح على نفسي أصعب الأسئلة مصوغة بطريقة يمكن الإجابة عنها على نحو بناء. وكتاب ماريلي آدمز التثقيفي هذا يعلمنا بطريقة بارعة يسيرة أساليب لطرح الأسئلة المناسبة؛ لكي يمكننا تحقيق النتائج المفضلة في حياتنا الخاصة والمهنية، ولكيفية تقديم إسهاماتنا كمواطنين مهتمين بشئون بلادهم".

- **راش هولت،** عضو في الكونجرس الأمريكي

"إن تقنية التفكير التساؤلي الواعي الخاصة بـ ماريلي آدمز تتيح إتقان التفكير والاستعلام اللذين يمكنان الناس من التوصل إلى جواهر الأمور سريعًا. ونحن بحاجة ماسة إلى هذا النوع من التقارب الجديد من منظور "شموليَّة الأحزاب" لتناول المشكلات المعقدة في عالمنا. وأنا أوصي بشدة بقراءة عملها الفريد الرائع هذا".

- دكتور **دون إدوارد بيك،** شارك في تأليف كتاب Spiral Dynamics

"أحسنت يا دكتورة ماريلي آدمز؛ فكتابك هذا هو الكتاب المميز الذي أستخدمه في كل يوم تقريبًا. وقد ظللت أطرح أسئلة متعلم لأتمكن سريعًا من تحويل الوضع المؤسسي الدقيق الذي يبدو عسيرًا طوال عام كامل. وعملك هذا، القائم على التفكير التساؤلي، غَيَّرَ النماذج، والمؤسسات، والحيوات. إنه كتاب كلاسيكي!".

- الدكتور **جون مكولي**، رئيس شركة موسكوكا وودز وكبير المديرين التنفيذيين فيها

"لقد أحببت هذا الكتاب حقًّا، وهو من أكثر الكتب التي قرأتها قابلية للتطبيق. وأعظم ما في الأمر هو أنه ليس من الكتب التي"تُقرأ لمرة واحدة فقط"؛ بل ستجد نفسك تعود إليه مرارًا وتكرارًا. وسوف تجد نفسك تتشاركه حتمًا مع أصدقائك وزملائك. فأنا قد فعلت هذا".

-**تريسي ديفيدسون**، مذيعة ومراسلة عن أنشطة المستهلكين بقناة إن بي سي 10 نيوز في فيلادلفيا

"يقدم التفكير التساؤلي للمرضى، والأسر، والأطباء نموذجًا للرعاية المركزة على المريض والعلاقة به. وهذا الإطار العملي البسيط، والمتسم في الوقت ذاته بالعمق من الأسئلة، يتمتع بالقدرة على الإسهام في إحداث التحول في الر عاية الصحية على جميع المستويات".

- دكتورة **سيندا هيلتون رشتون**، ممرضة معتمدة، وحاصلة على زمالة الأكاديمية الأمريكية للتمريض، وأستاذة مساعدة في التمريض وطب الأطفال بكلية التمريض في جامعة جونز هوبكنز، وحاصلة على زمالة روبرت وود جونسون في التمريض التنفيذي

"لقد استخدمنا التفكير التساؤلي بنجاح كبير في تجارب المحاكاة التي أجريناها لدرجة أنه أدى إلى تحول هائل في كيفية تناول الموظفين للمشكلات. وقد أحدث أيضًا تغيرًا فوريًّا ومستمرًّا في سلوكياتهم. وفي الثقافة المؤسسية، كلما زاد تعليم الموظفين هذه العمليات، زاد الأثر الإيجابي الذي يمكن حدوثه في الإنتاجية والحصيلة النهائية".

-**كارميلا جرانادو**، كبيرة المديرين المختصة بالفاعلية المؤسسية بشركة فليكسترونيكس

"ماريلي أشد ذكاءً من كل من عرفتهم فيما يتعلق بطرح الأسئلة المهمة".

- **ليليان براون**، مؤلفة كتابي Your Public Best و The Polished Politician، وقد صفتها مجلة بي آر ويك بأنها "واحدة من أكثر مائة شخصية مؤثرة عاملة في مجال العلاقات العامة لهذا القرن".

"هذا كتاب رائع؛ فلم أستطع التوقف عن قراءته! وهو يوصل إلينا بوضوح رسالة مفادها كيف أن الأسئلة التي نطرحها على أنفسنا وعلى الآخرين تحدد نتائجنا، وهذا ما يمثل كل الفارق بالنسبة للمبيعات الناجحة. وإنني أزكي هذا الكتاب بشدة لكل من يلتحقون بدوراتي الخاصة بالمبيعات".

- **جاكس ويرث**، المؤلف المشارك لكتاب High Probability Selling

"هذا الكتاب دعوة للنجاح للأفراد والمؤسسات. وقد وضعت الدكتورة ماريلي آدمز ممارسة بسيطة وفعالة على نحو مذهل للتعلم بدرجة تدفعنا نحو تحقيق أهدافنا. والأفضل من ذلك كله هو أن الممارسات ذاتها التي تصنع الفارق بالنسبة للأفراد تقدم أيضًا توجيهات عملية ومؤثرة للتعلم المؤسسي".

- الدكتورة **فيكتوريا جيه. مارسيك**، الأستاذة بكلية المعلمين التابعة لجامعة كولومبيا، وشاركت في تأليف كتاب Sculpting the Learning Organization

"هذا كتاب مبتكر. وكل من الأسئلة والأجوبة ضروري بالطبع، ولكنك إذا ركزت على الأجوبة فقط، فسيصبح العالم مكانًا صغيرًا للغاية بالطبع. وتساعدنا ماريلي آدامز على فتح الأبواب، والابتكار، والإبداع، والإلهام. وهذا الكتاب مليء بالكنوز".

- **هاريسون أوين**، مؤسس شركة أوبن سبيس تكنولوجي، ومؤلف كتاب Wave Rider

"قد يدفع هذا الكتاب قادة المؤسسات إلى إعادة النظر في قوائم قدراتهم. وإذا لم يكن التفكير التساؤلي مدرجًا في هذه القوائم، فقد يكون هذا أوان اكتسابه. وتبين ماريلي آدامز ا لسبب في كون هذه القدرة ضرورية للغاية للنجاح المؤسسي والقيادي، وتبين مدى سهولة اكتسابها".

-الدكتورة **بيفرلي كاي**، شاركت في تأليف كتابي Love 'Em or Lose Em و Love It، Don't Leave It

"من خلال استخدام أدوات التفكير التساؤلي الخاصة بالدكتورة ماريلي، كنت قادرة على مساعدة الموظفين على الوصول إلى حل هادف وناجح لمشروع شديد الإثارة للجدل. والانتقال من عقلية القاضي إل ى عقلية ميالة إلى إيجاد الحلول ساعد الموظفين عى التخلي عن أدوار الجدل، ومكنهم من بناء مجتمع قائم على المشاركة".

- **تريسي بلكيرتون كيرني**، حاصلة على درجة الماجستير في العلوم، وأستاذة مساعدة لمادة تحليل الصراعات وحلها في جامعة جورج ماسون

"يبين لنا عمل ماريلي هذا في موضوع التفكير التساؤلي، كيفية استخدام الأسئلة في استيضاح الخيارات ومساعدتنا على فهم كيفية إدارة حياتينا العملية والخاصة بأكثر الطرق إيجابية وإثمارًا. وماريلي مقدمة عروض رائعة، وورش العمل الخاصة بها التي تقدمها لقادتنا ذوي القدرات العالية أحدثت أثرًا مهمًّا وإيجابيًّا".

- **ليز بارون**، مديرة برامج القيادة التنفيذية في معهد بروكينجز

"لقد قدر لهذا الكتاب الرائع أن يكون كتابًا كلاسيكيًّا بأسلوب أوجي ماندينو. وسوف يجعل التفكير التساؤلي حياتك أكثر فاعلية بغض النظر عن تاريخك، أو نوع شخصيتك، أو مهنتك. اشترِ هذا الكتاب واقرأه الليلة، ولن تظل حياتك كما هي".

- **ستيوارت ليفن**، مؤلف كتابي The Book of Agreement و Getting to Resolution

"يعد هذا الكتاب محادثة رائعة. ومن خلال تحري الوضوح والبساطة، جسدت ماريلي عملية يمكننا بها أن نغير عن عمد طريقتنا في التساؤل الداخلي. تخيل أننا مسئولون مسئولية واعية عن أفكارنا! يا لها من أداة رائعة للمدربين- لمساعدة المحترفين - وكل من يرغب في تغيير محادثاته الداخلية".

- **باميلا ريتشارد**، مدربة خبيرة معتمدة، والرئيسة السابقة للاتحاد العالمي للمدربين

"التفكير التساؤلي رائع وبسيط. وقد بينت ماريلي كيف يمكنك استخدام قدرة طرح الأسئلة في تغيير أي جانب من حياتك. ومن خلال تغيير أسئلتك تكون قادرًا على تغيير طريقة تفكيرك، وتصرفك، وتغيير ما هو أهم من ذلك، ألا وهو النتائج التي يمكنك تحقيقها. وهذا الكتاب دليل مثالي لكل من يسعى إلى تحقيق نتائج إيجابية في العمل أو المنزل".

- **لوري شيبارد**، رئيس مؤسسة إدجيوكيشن ورلدوايد إنتربرايزيس

"لقد قرأت هذا الكتاب كاملًا مرتين. وقد حصلت على أفكار قيمة في كل مرة! وأرى أيضًا أنه سيكون من الذكاء لرجال السياسة والدبلوماسيين أن يستخدموا منهجيات التساؤل الخاصة بـ ماريلي؛ فقد يجعل هذا الأمر عالمنا أكثر أمنًا".

-الدكتور ديفيد بينساك، مؤلف كتاب Innovation for Underdogs

"هذا كتاب لابد من قراءته لكل قائد ينشد تحقيق نتائج فعالة. والأدوات المعروضة فيه بسيطة غير أنها فعالة للغاية في مساعدة القارئ على طرح أسئلة محفزة، أي تلك الأسئلة التي تلهم التغير الإيجابي، وتحفز عليه، وتحدثه. ويبين هذا الكتاب أن التفكير التساؤلي من شأنه أن يغير حياتك الخاصة والمهنية بحق".

- تارا جوميز، مديرة قسم شئون العاملين بشركة إستراتيجيك ليرننج سيرفيسيز، ووكالة خدمات التفتيش البريدي في الولايات المتحدة، ومكتب المفتش العام

"التفكير التساؤلي عمل مبتكر، والدكتورة ماريلي آدامز هي قائدة التفكير التي قدمته للعالم. وقد وجدت هذا الكتاب ملهمًا ومغيرًا، وكذلك طلاب التعليم بالعمل لديَّ؛ فهم دائمًا ما يجدون أن منهجيات

التساؤل هذه تساعدهم على تحرير قدراتهم الكامنة الخاصة بالتعليم بالعمل واستغلالها".

- جون زوكاوسكي، كلية الشئون العامة في الجامعة الأمريكية

"للأسئلة قوة على تغيير الحياة تفوق قوة الأجوبة. وينقلك التفكير التساؤلي إلى عالم من الحلول الناجحة للمشكلات واتخاذ القرارات. ويقدم لك هذا الكتاب منافع مثل: التغيير، والحكم التام، والابتكار. وهل بوسع أي كتاب أن يغير حياتك؟ الجواب هو "نعم!"".

- **هيلدي و ستان ريتشلسون**، مؤلفا كتاب Bonds: The Unbeaten Path to Secure Investment Growth

"لقد غير استخدام مهارات التفكير التساؤلي من كيفية رؤيتي للعالم وعملي فيه. وقد أصبحت أكثر فاعلية كمدربة ومديرة، وأصبح زواجي أكثر استقرارًا وإمتاعًا، وأعتقد أني صرت أيضًا أمًّا أفضل. وتحب ابنتي مشاركة خريطة الخيارات مع صديقاتها ومعلماتها!".

- **كيم أوبري**، مدربة حياة

إهداء

من أجل إد آدمز، زوجي ومصدر إلـهامي

تصدير

مارشال جولدسميث

"كيف يمكن لقراءة هذا الكتاب أن تساعدك أنت والأشخاص المهمين على تحقيق حياة أفضل؟". هذا هو السؤال الأساسي الذي أحثك على أن تتذكره دائمًا خلال قراءتك هذا الكتاب القيم، فالأفكار العظيمة المعروضة فيه - من خلال منظومة من الأدوات التي أطلقت عليها "ماريلي آدمز" اسم التفكير التساؤلي - تقدم طريقة جديدة ومحكمة للتفكير، من شأنها أن تحدث فارقًا إيجابيًّا في جميع نواحي حياتنا.

ويحتوي هذا الكتاب على العديد من الأفكار التي ساعدتني، ومن المؤكد أنك ستجد فيه بعض الأفكار التي ستساعدك أنت أيضًا. ويقدم هذا الكتاب طرقًا، ومهارات، وأدوات للتطبيق الميسر للتفكير التساؤلي في المنزل والعمل على حد سواء. وفي البداية، تبين "ماريلي" كيف يمكننا أن نصبح أكثر فاعلية وكفاءة من خلال التركيز على التعلم بدلًا من الحكم. ولكوني من الشغوفين بالفلسفة، أعلم أن هذا هو المفتاح لنيل حياة أكثر سعادة وإنتاجًا.

وتوضح لنا "ماريلي" قدرة الأسئلة على توجيه تفكيرنا، ومن ثم توجيه أفعالنا ونتائجنا. وهذا يعني أن بوسعنا أن نؤثر عن عمد في المستقبل من خلال صياغة أكثر الأسئلة فاعلية لإيصالنا إليه. وهذا هو جوهر التوجيه العظيم، وهذا أيضًا ما يفعله القادة العظماء، فهم يقدمون لنا رؤى عن مستقبل جديد. وتقدم "ماريلي" أدوات تساؤلية لكل من الموجهين والقادة لأداء مهامهم على نحو مثالي ولإنجازها.

ولا عجب في كون هذا الكتاب قد أصبح من أفضل الكتب مبيعًا؛ فقد أحدث الكثير من الفوارق الحقيقية في حياة الموظفين لدرجة أنهم تشاركوه مع فرقهم وشركاتهم، وتشاركوه كذلك مع عائلاتهم وأصدقائهم. والقصة الواردة في المقدمة تخبرنا بكل شيء؛ فهي تفيد بأن أحد القراء كتب إلى "ماريلي" يخبرها باستخدامه الطرق الواردة في هذا الكتاب بنجاح كبير، لدرجة أنه ورد ذكر شركته في مجلة إنك. وهذا أيضًا هو سبب استخدام الكثير من الموجهين لطرق التفكير التساؤلي، وقد قدموه كذلك إلى الملتحقين بدوراتهم.

ومن خلال رسالتي كموجه تنفيذي، أساعد القادة الناجحين على تحسين نتائجهم القابلة للقياس. ويشمل هذا تعليمهم عملية تدعى التغذية المسبقة. ويتعلم فيها القادة طلب الأفكار من أجل تغيير المستقبل. ويحسنون من قدراتهم على الاستماع من دون إصدار أحكام، وقول "شكرًا لك" عند تلقي الاقتراحات. وتسمي ماريلي هذا بـ "الاستماع إلى المتعلم"؛ وهذا أمر لا يقدر بثمن بالنسبة لجميع الموجهين، والقادة، والمديرين.

ويُلقَّن سائقو سيارات السباق "التركيز على الطريق، لا على الجدران". وفي أثناء مطالعتك هذا الكتاب، فلتركز على الطريق، والذي يتمثل في أسمى قدراتك الكامنة، من خلال طرح الأسئلة التي تؤدي إلى مستقبل أفضل، وذلك مثل: "ما أعظم الاحتمالات الإيجابية التي يمكنني تخيلها؟".

وتقدم الطبعة الثانية قدرًا من المعلومات يفوق ما قدمته الطبعة الأولى. وقد جعلت الفصول والأدوات الجديدة مادة هذا الكتاب أيسر وأكثر قابلية للتطبيق. وهو يحتوي على حكمة عظيمة تفيدنا جميعًا، لذا فلتأخذه بجدية، وشمر عن ساعديك، وابدأ في تطبيق ما ورد فيه. وأفضل طريقة لنيل الاستفادة المثلى من هذا الكتاب هي ممارسة كل ما فيه!

والحياة جيدة!

مارشال جولدسميث

مؤلف كتاب What Got You Here Won't Get You There

الفائز بجائزة هارولد لونجمان

عن أفضل كتاب عن الأعمال في عام 2007

ووصفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه من أفضل خمسين مفكرًا وقائدًا عظيمًا أثروا في مجال الإدارة على مدار الثمانين عامًا الماضية

مقدمة

في ظهيرة أحد أيام الصيف، وبعد فترة قصيرة من نشر الطبعة الأولى من هذا الكتاب، أجبت على هاتف مكتبي، فسمعت رجلًا يقول بصوت جهوري: "أنت لا تعرفينني، ولكني أدعى بن"، ثم ضحك وضحكت لضحكه؛ لأنني أعلم بالضبط ما كان يشير إليه. فـ "بن" هو الشخصية الرئيسية في هذا الكتاب، وهذا المتصل رأى نفسه في تلك الشخصية لدرجة أنه ظن أن باستطاعتي مساعدته هو ومؤسسته.

والآن، يكاد يكون "بن" شخصية أسطورية بالنسبة للكثيرين من قرائي. فنظرًا لأنه كان يفتخر دومًا بأنه "رجل الإجابات"، صار يعتقد أنه يتحتم عليه أن يوفر الإجابات دائمًا، وأن يكون على صواب طوال الوقت. وفي هذه القصة - وهي حكاية تجارية يستشعر فيها القراء القدرة العملية للتفكير التساؤلي - يواجه "بن" صعوبات في منصبه القيادي الجديد. ولكن ليس هذا كل شيء؛ فهو يواجه أيضًا بعض المتاعب في منزله. فعلاقته مع زوجته "جرايس"، التي تصغره بعام واحد، تزداد توترًا. وعندما نلتقي بـ "بن" للمرة الأولى، سنجده شخصًا تعيسًا للغاية.

ومنذ تلك المكالمة الهاتفية الأولى التي تلقيتها من "بن"، ظللت أتلقى العديد من الرسائل المشابهة من رجال ونساء على حد سواء. وكتب لي ذات مرة أحد القراء، ويدعى "ديفيد"، يخبرني بأنه، كمثل حال "بن"، يواجه متاعب في العمل، وخاصة مع فريق العمل. وبعد قراءته هذا الكتاب، غيرَّ من أسئلته، ومع استمراره في هذه العملية غيرَّ من أسلوب القيادة الخاص به. وكان ناجحًا جدًّا في النهاية لدرجة أنه تمت الإشارة إلى نتائج شركته في مقال بمجلة إنك. وسوف تجد مرجع هذا المقال في الجزء المخصص للملاحظات في نهاية هذا الكتاب.

وقد لمس هذا الكتاب وترًا حساسًا لدى الكثيرين من الناس لدرجة أنه صار من أكثر الكتب مبيعًا. ولاحظت أول إشارة عن أثره عندما اتصلت بي كبيرة المديرين بشركة أدوية كبرى ودعتني إلى حضور ندوة لمناقشة كتابي. وقد أرسلت نسخًا من الكتاب إلى خمسين عضوًا من أعضاء فريقها المنتشرين في أنحاء العالم مرفقًا بها توجيه واحد: "احضروا إلى ندوة الكتاب ومع كل واحد منكم مثال عن أمر فعله على نحو مختلف نتيجة قراءة هذا الكتاب". وفي يوم الاجتماع، تم اصطحابي إلى قاعة مؤتمرات تضم قرابة ثلاثين شخصًا جالسين في شكل دائرة حول طاولة كبيرة. وانضم إلينا الآخرون من خلال أجهزة تكبير الصوت والميكروفونات. وقد استمعت في ذهول في أثناء قيامهم الواحد تلو الآخر بوصف النتائج التي حققها. وأخبرنا أحدهم بأنه قاد فريقه بقدر أكبر من النجاح، وقالت لنا إحدى السيدات إن علاقتها بأحد مرءوسيها المباشرين قد تحسنت، وأوضح مدير أحد المصانع في البرازيل كيف أن قراءته الكتاب ساعدته على إدراك إحدى المشكلات الموجودة في مصنعه وإصلاحها.

ومنذ ذلك الحين، قدمت عروضًا تقديمية عن التفكير التساؤلي المركز على النتائج في بعض المؤسسات الكبرى في العالم، وفي وكالات فيدرالية رئيسية، ومؤسسات خيرية، وفي المجتمعات.

ونظرًا لانتشار هذا الكتاب إلى حد كبير من خلال تزكيته من شخص إلى آخر، أصبح من الضروري قراءته في برامج تطوير القيادة، وحلقات التدريب على التوجيه التنفيذي، والمقررات الجامعية. وتستخدمه فرق العمل في الشركات والوكالات الحكومية، ويستخدمه إخصائيو الرعاية الصحية في المستشفيات الكبرى، ومحترفو إدارة الموارد البشرية، ومن يعملون في مجال المبيعات أيضًا. ويستخدم في ورش العمل التي تقام في دور العبادة لنشر الوعي الزوجي، وفي برامج اتخاذ القرار في السجون، وكجزء من مبادرات الإبداع والابتكار التي تجرى في المنظمات الكبيرة والصغيرة. ويستخدمه قادة المجتمعات في إيجاد حلول بناءة للتحديات الصعبة الموجودة في قلب المدينة. ويقدمه الموجهون والوسطاء إلى عملائهم. ويتشاركه الناس مع أزواجهم، والبالغين والمراهقين من أبنائهم، وأصدقائهم، وزملائهم. وقد يتساءل المرء عن سبب اكتساب هذا الكتاب مثل هذه الجاذبية. والسبب هو أن التفكير التساؤلي، جوهر الكتاب، يتناول موضوعًا قديمًا، ألا وهو قدرتنا على تولي مسئولية تفكيرنا، لحظة بلحظة. ويزودك التفكير التساؤلي بالمهارات اللازمة لملاحظة تفكيرنا الحالي وتقييمه - بما في ذلك الأسئلة التي نطرحها على أنفسنا. ويرشدنا بعد ذلك إلى صياغة أسئلة جديدة لتحقيق نتائج جديدة. وبعبارة أخرى، يساعدنا التفكير التساؤلي على التفكير على نحو بناء بدلًا من التفكير على نحو تفاعلي، وعلى أن نختار بحكمة بدلًا من التفاعل بسذاجة. وبناء هذه القدرة الجديدة بالثقة الخاصة بالتفكير يعد أساسيًّا لاكتساب المهارات الضرورية للتغيير المتعمد والدائم، سواء كان هذا التغيير منشودًا في الحياة المهنية أو الخاصة. وما لم نكتسب هذه المهارات، فقد تكون أهدافنا الخاصة بالتغيير مجرد شعارات حالمة لن تتحقق أبدًا.

وقد بدأ التفكير التساؤلي بلحظة اكتشاف مهمة في حياتي، فقد كنت خريجة شابة حازمة أعمل على أطروحتي الخاصة بالدكتوراه. ولم أكن أتحمل حينها نقدًا داخليًّا قاسيًا وحسب، بل إن الانتقادات التي تعرضت لها من الآخرين كثيرًا ما أبكتني. وفي يوم مصيري، كنت أتوقع تلقي إشادة رائعة من المشرف على الرسالة لبعض العمل الذي رأيته عظيمًا، ولكنه قال لي بدلًا من ذلك: "يا ماريلي، هذا العمل غير مقبول". وفي تلك اللحظة، حدث شيء جديد، فبدلًا من التساؤل بعينين تملؤهما الدموع عن الخطأ، أخذت نفسًا عميقًا، وعندما أصبحت هادئة وشغوفة لمعرفة السبب، سألته ببساطة: "حسنًا، كيف لي إصلاح هذا الخطأ؟". وهذا التحول البسيط نقلني من الشعور بالعجز إلى الشعور بالثقة بنفسي في اتخاذ فعل بناء. وبعد ذلك تساءلت: هل يمكن لهذا الأمر الذي يبدو كمعجزة أن يُحَوَّلَ إلى طريقة موثوقة بوسعنا أنا والآخرين استخدامها؟ وهكذا بدأت.

ورغم قدرة أدوات التفكير التساؤلي ومهاراته على إحداث تغيير حقيقي دائم، فهي تتسم بالبساطة وسهولة الاستخدام. ويقول القراء إن التفكير التساؤلي يقدم "الطريقة" الطبيعية التي يفتقدونها في العديد من كتب التطوير التجاري والذاتي. ويخبرني القراء على غرار "ديفيد" - مرارًا وتكرارًا بأن قصة "بن" نجحت في توضيح كيفية إحداث تغييرات حقيقية، ولهذا صارت حياتهم مختلفة وأفضل. ولا شيء أكثر إرضاءً للمؤلفة من هذا!

وتتفق مادة هذا الكتاب مع الفلسفات والأنظمة الأخرى الخاصة بالتغيير مثل الاستقصاء التقديري، وعلم النفس الإيجابي، والذكاء الانفعالي. وقد قدمت ورش عمل عن التفكير التساؤلي لجماعات تطبق برامج التعليم بالعمل، وفي شركات عازمة على أن تصبح مؤسسات تعليمية أفضل. وقد تحدثت عن

هذا الكتاب في الإذاعة والتلفاز، وقدمته إلى أقراني في العديد من المؤسسات المهنية، بما في ذلك الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، والاتحاد الدولي للموجهين، وشبكة التطوير المؤسسي، وجمعية مديري الموارد البشرية.

ويستجيب القراء ومن يحضرون الندوات للرسالة الجوهرية الخاصة بالتفكير التساؤلي - وهي أن التغيير الحقيقي دائمًا ما يبدأ بتغيير التفكير - وللأسئلة التي نطرحها على أنفسنا. وتساعدهم القصص كقصة "سوزان" التالية على فهم مدى فاعلية هذا الأمر وخصوصيته. وكانت "سوزان" مشاركة في إحدى ورش العمل التساؤلية المؤسسية الخاصة بي، وطلبت مني مساعدتها في مأزق وقعت فيه في عملها. وقد كانت تحب عملها، ولكن خلافاتها مع رئيسها جعلتها تتساءل عما إذا كان ينبغي عليها الاستقالة من عملها أم لا. وعندما سألتها عن نوعية الأسئلة التي كانت تطرحها على نفسها بشأن رئيسها، أجابتني وصوتها ينم عن الانفعال: "ما الإساءة التي سيلحقها بي الآن؟"، و "كيف سيجعلني أبدو سيئة؟". ومن الواضح أن تفكير "سوزان" الحالي سوف يوصلها إلى حلول مرضية في أقرب وقت ممكن، أيًّا كان مصدر الخلاف.

وقد أدركت أن "سوزان" كانت بحاجة إلى تغيير أسئلتها إذا أرادت أن تحقق نتائج أفضل. وعندما اقترحت عليها سؤالًا جديدًا تطرحه على نفسها - وكان هذا السؤال هو: "ما الذي يمكنني فعله ليبدو رئيسي جيدًا؟" - بدت منبهرة تمامًا. وكان هذا السؤال بعيدًا عن العقلية التي كانت "سوزان" تنظر بها إلى رئيسها! ورغم هذا، وافقت على تجربة هذا الأمر.

وعندما مررت بـ "سوزان" وزوجها بعد مرور عدة أشهر، ابتسمت لي ابتسامة عريضة وسألتني إن كنت أريد السماع عن "المعجزات" التي حدثت لها في العمل منذ أن تحدثنا معًا. وقالت بفخر: "لقد احتفظت بوظيفتي وحصلت على ترقية وعلاوة. ولكن الأمر الأكثر إثارة للدهشة هو أننا - أنا ورئيسي - تطوعنا للعمل في إحدى اللجان معًا، رغم أننا اعتدنا في السابق تفادي الاجتماع معًا في قاعة واحدة. وقد بدا هذا الأمر عظيمًا". وبعد ذلك عقب زوجها قائلًا إن هذه التغيرات الإيجابية لم تقتصر على العمل، فقال وهو يبتسم في وجه زوجته: "لقد أصبحت حياتي أيسر منذ أن كفت سوزان عن الشكوى من رئيسها كل ليلة!".

ورغم أن هذا الكتاب عبارة عن حكاية تجارية، فإن أثره أوسع نطاقًا من عالم العمل. وسوف تكتشف مثلما فعل "بن" و"سوزان" أن المبادئ ذاتها الناجحة للغاية في المواقف التجارية يمكن أن تساعدنا على تحسين علاقاتنا القائمة في حياتنا الخاصة بقدر عظيم.

أما "تيد"، وهو من كبار المهندسين الذين يحضرون ورشة العمل الخاصة بالقيادة التساؤلية التي تقيمها إحدى الشركات المدرجة بقائمة مجلة فورتشن لأغنى مائة شركة، فقد أخذ على محمل الجد تكليفي لهم بممارسة التحول من تبني التوجه الحكمي إلى تبني توجه تعلمي إبداعي. وماذا كانت النتيجة؟ عند تناوله العشاء في تلك الليلة مع ابنه البالغ من العمر ستة عشر عامًا، أجريا معًا أفضل محادثة منذ ما يزيد على العام. وفي صباح اليوم التالي، قال لي "تيد": "لدى ابني قدرة رائعة على "إثارة غضبي"، وعادة ما كان رد فعلي يشبه ما أسميته بهجمة مُصْدِرِ الأحكام. ولكن رد فعلي كان مختلفًا تمامًا في الليلة الماضية؛ فلم أبتلع الطُّعْمَ، ولم أصح بوجهه، ولم ينتهِ الأمر بشجار بيننا

كالعادة". وكان "تيد" يبدو مسرورًا بنفسه للغاية وهو يذكر أن ابنه ابتسم له، ونظر إليه بتعجب، وسأله: "ما الذي حدث لك؟!".

وعندما طلب مني الناشر تنقيح هذا الكتاب لإصدار طبعة ثانية منه، وجدتها فرصة رائعة لإضافة مادة جديدة قد يجدها عملائي والمشاركون في ورش العمل الخاصة بي مفيدة على نحو خاص. وتتضمن بعض الفصول عناوين جديدة، وتوجد في الكتاب أيضًا بعض الفصول الجديدة مثل: "كلنا مصدرو أحكام متعافون" (ولك أن تسخر من هذه الحقيقة؛ فكذلك يفعل الآخرون أيضًا!)، و"فرق عمل المتعلمين وفرق عمل مصدري الأحكام"، و"العصف الذهني التساؤلي للإنقاذ". فضلًا عن إضافة أدوات جديدة إلى مجموعة أدوات التفكير التساؤلي بعد سرد قصة "بن".

وفي كتابي الأول The Art of the Question، كتبت قائلة إن "الأ سئلة كالكنوز الخبيئة رغم سهولة اكتشافها". وهدفي من هذا الكتاب هو تقديم خريطة يسيرة الاتباع؛ حتى يمكنك العثور بسهولة على تلك الكنوز وامتلاكها. وقد استخدمت أيضًا أسلوب السرد لتمكين القراء من استشعار ما يمكن للتفكير التساؤلي أن يحدثه في حياتهم. وتفتح الأسئلة عقولنا، وأبصارنا، وقلوبنا. وبها نتعلم، ونتصل، ونبدع. ويمكننا بها أن نصنع مستقبلًا أفضل ونحقق نتائج أعظم. وآمل أن توضح لك قصة "بن" بطريقة عملية كيف يمكن لعالم الأسئلة أن يقودك إلى نيل تلك الأنواع من الإمكانيات.

وتوجد العديد من التطبيقات المهمة في استكشاف تلك الأرض التي أطلقت عليها مصطلح التفكير التساؤلي. وعلى سبيل المثال، تخيل الفارق الذي يمكن لهذه المناظير والأدوات أن تحدثه في التعليم، وممارسة الأبوة، والرعاية الصحية. بل إننا قد نتساءل: "ما الذي قد يجعله يتبنى منظور التفكير التساؤلي ممكنًا لنا كبشر تواقين إلى صنع مستقبل إيجابي لنا كأفراد، وأسر، ومؤسسات، وعالم؟".

ولديَّ رؤية عن مكان العمل والمجتمع - المكون من أفراد، وأسر، ومؤسسات، ومجتمعات - تنبض بروح التساؤل. وسوف يتحول توجهنا من توجه يتسم بالآراء الثابتة والإجابات البسيطة إلى توجه يتسم بالشغف والأسئلة المتعمقة. وهذا هو المسار الذي يوصلنا إلى التعاون الناجح القائم على تفتح العقل؛ من أجل الفحص، والاستكشاف، والابتكار - ومن أجل الإمكانية الحقيقية الخاصة بنيل المستقبل الذي ننشده جميعًا.

والآن، حان الوقت للقاء "بن" لنستكشف معه كيف يمكن لتغيير أسئلتنا أن يغير من حياتنا حقًّا.

1 لحظة الحقيقة

تحمل ثقّالة الورق الموضوعة على مكتبي، والمصنوعة من خشب الورد، لوحة من الفضة مكتوبًا عليها: تبدأ النتائج العظيمة بطرح الأسئلة العظيمة. هذه الثقّالة هدية من شخص مميز للغاية في حياتي، وهو "جوزيف إس. إدواردز"، الرجل الذي عرفني على التفكير التساؤلي، وهذا هو الاسم الذي أطلقه على مجموعة المهارات التي علمني إياها. وقد فتح لي التفكير التساؤلي الباب على جزء من عقلي ما كنت لأستكشفه لولاه. وكبقية الناس، كنت أعتقد أن طريقة حل المشكلات هي البحث عن الإجابات الصحيحة. وبدلًا من ذلك، بين لي "جوزيف" أن أفضل طريقة لحل مشكلة هي أن نجد أولًا أسئلة أفضل. وقد أنقذت المهارات التي علمنيها حياتي المهنية، وأنقذت زواجي أيضًا، وقد كانا يشهدان مواقف عصيبة في ذلك الوقت.

بدأ كل شيء عندما دعيت لشغل وظيفة في شركة كيو تك، وكانت الشركة في منتصف عملية إصلاح شامل في ذلك الوقت، وقد أذيع أن هذه العملية ستنتهي قبل نهاية العام، وهو أمر أشبه بالمعجزة. وقد حذرني أحد الأصدقاء من أن قبولي منصبًا في هذه الشركة يشبه الصعود على متن سفينة على وشك الغرق، فما الذي أقنعني بخوض المخاطرة؟ إنها ثقتي بـ "أليكسا هارت"، كبيرة المديرين التنفيذيين التي شغلت هذا المنصب مؤخرًا في شركة كيو تك، والتي عرضت عليَّ المنصب. وقد عملت معها لسنوات في مؤسسة كي بي، وهي الشركة التي كنت أعمل فيها قبل الآن، وهناك نالت احترامي كقائدة موهوبة، وكانت ثقتها في القدرة على تغيير الشركة معدية. وفضلًا عن ذلك، وعدتني بنيل ترقية كبيرة، وعلاوة مالية هائلة، ومنصبًا مرموقًا، وفرصة قيادية في تطوير مشروع جديد مبتكر. وإذا سارت الأمور على ما يرام، فسوف تكون عوائد المخاطرة مضاعفة. وإذا لم تسر على ما يرام... حسنًا، حاولت عدم التفكير في الأمر.

كنت في البداية غاية في السعادة؛ لحصولي على الوظيفة. وقد وظفتني "أليكسا" لبراعتي الهندسية ولعلمي بقدرتي على تولي هذه المسئولية. وقد أثار المنتج الجديد اهتمامي، وكانت التحديات التقنية متوافقة مع قدراتي. وفي شركة كي بي - حيث قالت "أليكسا" إنها شهدت معجزاتي في العمل - نلت وسام الشرف بأن أُطْلِقَ عليَّ لقب رجل الأجوبة؛ فقد واجهت هناك أصعب المشكلات الفنية واحدة تلو أخرى. ورغم هذا، واجهت في شركة كيو تك نوعًا مختلفًا من التحديات، ألا وهو قيادة فريق العمل. وكنت واثقًا بأن هذا الأمر بسيط رغم أن "أليكسا" أخبرتني بأن عليَّ بذل الجهد في تطوير موظفيَّ ومهاراتي الإدارية.

وكان فريقي يبدو متحمسًا وموهوبًا، وظل يعمل على نحو رائع لفترة. وبعد ذلك بدأت الحياة تكشف لي عن وجهها الحقيقي، وبدا لي الأمر كأن ضوءًا ساطعًا سُلِّطَ على عيوبي. وقد أقررت سرًّا بأني عالق مع مجموعة من الفاشلين، ولكني لم أجرؤ على الإعلان عن هذا.

ومما زاد الأمر سوءًا وجود شخص يدعى "تشارلز". وقبل انضمامي إلى مجلس إدارة الشركة، تم تخطيه وعرض هذا المنصب عليَّ، ومن ثم كان بوسعي معرفة سبب حقده عليَّ. ومثلما توقعت

تمامًا، كان مسببًا حقيقيًّا للمتاعب منذ البداية، ويشكك في كل ما أقوله أو أفعله.

وظلت الأمور تسير من سيئ إلى أسوأ. وكانت سفينتنا تغرق، ولم يكن بوسعي إيجاد طريقة لسد الثقوب. وكانت اجتماعات الفريق مهزلة؛ فلا نقاشات فيها ولا حلول. ولم يكن أي أحد منهم بحاجة إلى تذكيري بأننا إذا استطعنا عرض منتجنا في السوق قبل منافسينا، فسوف نبرهن على صواب الرافضين لعرضه. لم تكن الحياة في المنزل أفضل حالًا؛ فقد كان الخلاف متزايدًا مع "جرايس"، زوجتي الرائعة التي لم يمضِ على زواجي بها ثمانية أشهر. وكانت دائمًا ما تسألني عما يحدث في العمل. وفي النهاية، قلت لها ذات يوم إنها تطرح الكثير من الأسئلة وينبغي عليها ألا تدس أنفها في شئوني. وقد جرحت مشاعرها، وكنت بائسًا، ولم تكن لديَّ أدنى فكرة عما يمكنني فعله حيال هذا الأمر.

لم أرد لـ "جرايس" أن تعرف مدى الصعوبة التي أواجهها. ولطالما كنت أتفاخر بقدرتي على حل المشكلات التي يعجز عنها الآخرون. وفي هذه المرة، وبلا حظ، كانت الحلول المناسبة تظهر قبل أن تكتشف "جرايس"، و"أليكسا"، وموظفو فريقي أن هذه الوظيفة تفوق قدراتي. وفي تلك الأثناء، أصبحت أحتفظ بمشكلاتي لنفسي أكثر وأكثر وأبذل ما بوسعي لقضاء أيامي.

وكنت متحيرًا ومغتمًّا؛ فقد بدا لي كأن كل شيء في حياتي يتهدم. ثم جاءت نقطة التحول الرائعة، فقد تجادلنا أنا و"جرايس" في الصباح وبعد مرور ساعات قلائل، حدثت أزمة كبرى في العمل. ولم يخبرني أحد بما حدث، ولكني رأيته في أعينهم: لقد وقعنا في ورطة. وكانت تلك لحظتي الحاسمة.

كنت بحاجة إلى العزلة ومواجهة الحقائق. واتصلت بـ "جرايس" وتركت لها رسالة أخبرها فيها بأنني سأظل في العمل طوال الليل لإنهاء تقرير مهم. وأمضيت حينها الليلة كلها في مكتبي، أحملق إلى الجدران، وأبحث بيأس عن حلول مناسبة، وأستذكر أسوأ أسابيع في حياتي. وقلت لنفسي إن عليَّ مواجهة الحقيقة، لقد فشلت. وبعد الساعة السادسة صباحًا، خرجت لتناول قهوتي، ثم بدأت في صياغة استقالتي، وانتهيت من كتابتها بعد ثلاث ساعات، واتصلت بـ "أليكسا"، واتخذت الترتيبات للقائها على الفور.

كانت المسافة إلى مكتب "أليكسا" تقل عن مائة متر، ولكنها بدت لي في ذلك الصباح كأنها مائة كليلو متر. وعندما وصلت إلى الأبواب الكبيرة المزدوجة الخاصة بمكتبها، توقفت وأخذت نفسًا عميقًا لاستعادة هدوئي، ووقفت هناك للحظات طويلة؛ مستجمعًا شجاعتي لطرق الباب. وبمجرد أن رفعت يدي، سمعت صوتًا من خلفي.

"بن نايت، أنت هنا. جيد، جيد!".

كانت صاحبة الصوت هي "أليكسا". ولا يمكن الخطأ في ذلك الصوت، والذي دائمًا ما كان ينم عن البهجة ويفيض بالتفاؤل حتى عندما تسير الأمور على نحو سيئ. كانت سيدة جذابة متناسقة البدن، في بدايات العقد الخامس من عمرها، وتشع ثقة. وأخبرت "جرايس" بأنني لم ألتقِ بشخص هادئ مثل "أليكسا". وكانت تباشر مسئولياتها في شركة كيو تك بحماس لا حدود له. وما ذلك لأنها لا تأخذ

عملها على محمل الجد - بل تتولاه بدرجة كبيرة من الجدية!- وإنما لأنها تؤديه بمتعة وثقة بالنفس تجعلانه يبدو يسيرًا.

وفي تلك اللحظة، جعلني وجودها على وعي تام بنقائصي. وشعرت بالشلل، وبالكاد تلفظت بعبارة صباح الخير بصوت خافت عندما لمست كتفي وصحبتني إلى مكتبها.

وكانت الحجرة فسيحة، بحجم غرفة معيشة كبيرة في منزل أكبر المديرين التنفيذيين. وخطوت على سجادة خضراء وثيرة، وتبدو ناعمة تحت القدمين، وسرت إلى النافذة الناتئة الكبيرة حيث يوجد المكان المعد للاجتماعات. وكانت هناك أريكتان وثيرتان موضوعتان وجهًا لوجه حول طاولة كبيرة.

وقالت "أليكسا"، وهي تشير بطريقة ودية إلى أحد المقعدين، "اجلس! لقد قالت بيتي إن أنوار مكتبك كانت مشعلة عندما غادرت مكتبها في السابعة والنصف مساء أمس، وكنت هنا عندما عادت إليه في الصباح الباكر".

وجلست أمامي على الأريكة المقابلة لأريكتي. وسألتني مشيرة إلى الملف الأخضر الذي يحتوي على استقالتي ووضعته على الطاولة: "أظن أن هذا من أجلي، أليس كذلك؟".

وأومأت برأسي، وانتظرت أن تلتقطه. وبدلًا من هذا، مالت إلى الخلف، ونظرت إليَّ كما لو أنها متفرغة لي تمامًا.

وقالت: "أخبرني بما يجري معك".

أشرت إلى الملف الأخضر، وقلت: "هذه استقالتي. أنا آسف يا أليكسا".

أصابني الصوت الذي سمعته بعد ذلك بالدهشة. ولم يكن هذا الصوت شهقة، أو كلمة لوم، بل ضحكة! ولم تكن ضحكة ساخرة أيضًا. ما الذي فاتني؟ لم أفهم ما الأمر. كيف بوسع "أليكسا" أن تظل متعاطفة معي رغم كل الأعطال التي أحدثتها؟

وقالت: "يا بن، لن تستقيل". ودفعت الملف نحوي ثم قالت: "خذ هذا. ما أعلمه أنا عن موقفك يفوق ما تدركه أنت. وأريدك أن تمنحني ستة أسابيع أخرى على الأقل، ولكن عليك خلال تلك الفترة أن تعزم على إحداث تغييرات".

سألتها وأنا مشدوه: "هل أنت واثقة من هذا؟".

فتابعت قائلة: "دعني أجب عليك بهذه الطريقة. منذ عدة أعوام، مررت بموقف مشابه لموقفك هذا. وكان عليَّ أن أواجه الحقائق. وإذا أردت أن أكون ناجحة حينها فإنني كنت سأحتاج إلى إحداث بعض التغييرات. وكنت يائسة للغاية. وجاء رجل يدعى جوزيف وأجلسني وطرح عليَّ بعض الأسئلة المباشرة، والتي كانت تبدو بسيطة في ظاهرها. ولكن تلك الأسئلة فتحت لي أبوابًا ما كنت أحسبها موجودة. وسألني هل أنت مستعدة لتحمل المسئولية عن أخطائك، وعن التوجهات والأفعال التي تسببت في حدوثها؟ ثم قال لي: "هل أنت مستعدة للعفو عن نفسك - رغم سخطك عليها - أو الضحك

منها؟ وأخيرًا: هل ستبحثين عن القيمة الموجودة في تجاربك، وخاصة تلك التجارب الأكثر مشقة؟ وخلاصة القول هي: هل أنت مستعدة للتعلم مما حدث وإحداث تغييرات وفقًا لذلك؟

وواصلت حديثها لتخبرني كيف أن ما فعله "جوزيف" معها لم يغير حياتها وحسب، بل غير حياة زوجها "ستان" أيضًا. وقالت: "لقد ضاعف ستان دخله بمقدار ثلاثة أضعاف دخله السابق خلال الأعوام القليلة الماضية. وقد أرجع النجاح الذي يتمتعان به هو وشركته اليوم إلى ما علمه جوزيف إياه. وبوسع جوزيف أن يخبرك بكل شيء؛ فهو يحب سرد القصص، وخاصة تلك التي تتحدث عن كيفية تغيير حياة الأشخاص من خلال تغيير أسئلتهم".

ولا بد أني بدوت مرتبكًا؛ لأنها قالت لي: "لا تقلق بشأن ما أعنيه بعبارة أسئلة تغير حياة الناس. وسوف تعلم هذا في وقت قريب جدًّا". ثم توقفت لبرهة، وقالت لي بكلمات محسوبة بعناية: "أريد منك أن تعمل مع صديقي جوزيف، وابدأ على الفور. وأنا واثقة بأنه سيريد الاجتماع بك عدة مرات، لذا فلتعدا معًا جدولًا للاجتماعات. وهذه أولويتك الأولى الآن".

"من هذا الرجل، أهو إخصائي علاجي؟". ففكرة زيارة طبيب أمراض نفسية تثير أعصابي.

وابتسمت "أليكسا" وقالت: "لا، إنه موجه تنفيذي، وأنا أسميه موجهًا تساؤليًّا ".

موجه تساؤلي! لم يكن هناك أي شيء أعرفه على الإطلاق سوى شيء واحد، وهذا الشيء هو أني بحاجة إلى أجوبة لا إلى المزيد من الأسئلة. ما النفع الذي قد تجلبه لي المزيد من الأسئلة؟

وعند مغادرتي للمكان، دونت "أليكسا" شيئًا ما ووضعته في مظروف، وقالت لي بغموض وهي تسلمني إياه: "في هذا المظروف توقع وضعته لك. فلتضعه في الملف الأخضر الخاص بك ولا تفتحه إلا بعد أن تنهي عملك مع جوزيف". وبعد ذلك أعطتني بطاقة العمل الخاصة به، فتأملتها. وكانت توجد علامة استفهام كبيرة على ظهر البطاقة، وقد أثارت أعصابي حقًّا. وفكرة أني سأمضي جانبًا قيمًا من وقتي مع رجل شعاره علامة الاستفهام كانت معارضة لكل اعتقاداتي.

وعند عودتي إلى مكتبي، انهرت على كرسي مكتبي. ووقع بصري على إطار صغير مطلي بماء الذهب ومعلق على الجدار. وهذا الإطار يحيط بمقولة مكونة من بضع كلمات هي: تشكك في كل شيء! وهي مقولة تنسب إلى "ألبرت آينشتاين". والعديد من حجرات شركة كيو تك تحتوي على لافتة كهذه موضوعة في إطار. وبقدر احترامي وتقديري لقيادة "أليكسا"، لطالما كان هذا هو موضع تركيزي. وينبغي أن تتوافر لدى القادة الإجابات، لا الأسئلة.

كنت لا أزال ممسكًا ببطاقة "جوزيف" وعلامة الاستفهام على ظهرها. ما الذي أقحمت نفسي فيه؟ الزمن وحده هو ما سيخبرني. وقد استطعت على الأقل أن أؤجل قرار استقالتي. وتحول انتباهي إلى "جرايس". كيف يمكنني تلطيف الأمور معها؟ في تلك اللحظة كان هناك أمر واحد كنت ممتنًّا له، ألا وهو أن "أليكسا" لم تسألني عن "جرايس" وعني. وأرى أن هذه كانت القشة الأخيرة. وأعلم أن "أليكسا" تحب زوجتي للغاية، وقد حضرت حفل زفافنا. ولن يسعدها معرفة أننا نواجه بعض المتاعب.

جلست هناك لوقت طويل لا أفعل شيئًا سوى الحملقة إلى بطاقة "جوزيف". وحقيقة رفض "أليكسا" لاستقالتي منحتني بعض الأمل، وشعرت بالتشجيع لإحالتها لي إلى مستشارها الخاص. ورغم أنه لا يمكن البت في ما إذا كنت أستحق ثقتها أم لا، فلن أخسر شيئًا بمحافظتي على إجراء مقابلات مع هذا الموجه التساؤلي. وفضلًا عن هذا، ورغم أني كنت متشككًا، كنت شغوفًا أيضًا؛ فما دام "جوزيف" هذا قد ساعد "أليكسا" و"ستان" كثيرًا، فربما تكون لديه إجابات من شأنها أن تساعدني أنا أيضًا.

تشكك في كل شيء

2 تحدٍّ مقبول

كان موعدي مع "جوزيف إس. إدواردز" في العاشرة من صباح اليوم التالي. ولم أخبر "جرايس" بهذا اللقاء ولا بمحادثتي مع "أليكسا"، ولم أخبرها بالتأكيد بكتابة استقالتي. والاعتراف بأني كنت أمر بمأزق لم يكن سهلًا عليَّ. ولعدة أسابيع، ظللت أعطي "جرايس" إجابات غامضة وأشعر بالمزيد والمزيد من الاستياء بخصوص جميع أسئلتها. وإلى أن أجد الإجابات والحلول المناسبة، عزمت تحمل الأمر والاحتفاظ بمشكلاتي لنفسي. ولكن مثلما يحدث دائمًا مع "جرايس"، لم أكن أجيد إخفاء مشكلاتي.

كان ينبغي عليَّ إدراك أنها تعرف شيئًا أكبر من مجرد توتر العمل المعتاد الذي يزعجني. وفي ذلك الصباح، وفي طريقنا إلى المطار - حيث كانت "جرايس" تريد اللحاق بطائرتها لحضور غداء عمل في مدينة أخرى - أوصلت الأزمة إلى قمتها. وعندما توقفت عند ساحة الانتظار، قالت لي: "لقد كنت أشعر مؤخرًا بأني أرملة؛ فقد كنت بعيدًا ومتقلب المزاج للغاية. يا بن، إذا كنت تريد لعلاقتنا أن تكون قوية، فعليك إحداث بعض التغييرات".

ويعلم الله أني أحب "جرايس"، ولكني لم أكن في أحسن حالاتي المزاجية.

قلت لها بطريقة أشد صرامة مما كنت أريد: "لا أريد الحديث في هذا الأمر الآن".

بدت "جرايس" مشدوهة. وخرجت من السيارة لأحضر لها حقيبتها من صندوق السيارة. وفي أثناء إعطائي إياها الحقيبة، التقت أعيننا، وظللت لبرهة خائفًا أن تبكي. وكنت أعلم أنه ليس من الصواب أن أتركها على حالها هذا، ولكني شعرت بدفعة تبعدني. وفضلًا عن هذا، إذا انغمست في مناقشة طويلة، فسوف أتأخر عن موعدي مع "جوزيف"، وينبغي أن تنتظر مشكلاتنا الصغيرة. وأبدت لي "جرايس" ابتسامة متكلفة، وأخبرتني بأنها ستعود في تلك الليلة ولكن ليس عليَّ أن آتي لأُقِلَّهَا إلى المنزل؛ فسوف تستقل إحدى سيارات الأجرة السريعة. واستدارت، وسرعان ما اختفت وسط الزحام.

كنت غاضبًا؛ فلماذا اختارت هذا الصباح بالذات لتفتعل فيه شجارًا؟ وضغطت على دواسة الوقود وانطلقت بين السيارات. وانطلقت أصوات الأبواق، فأسرعت بالضغط على المكابح عندما انطلق أحد المجانين مسرعًا بسيارته بجواري، وكأني غير موجود. وكنت أستشيط غضبًا. وبين ذلك التصادم الذي كان وشيك الحدوث وشجاري مع "جرايس" واضطراري إلى حضور لقاء أتوجس منه خيفة، بدأ صباحي بداية غاية في السوء.

يقع مكتب "جوزيف" في مبنى بيرل بيلدينج بوسط المدينة، وهو مبنى ضخم يتكون من أربعة عشر طابقًا أنشئ في ثلاثينيات القرن الماضي وجدد مؤخرًا. وكانت المدينة القديمة - وهذا ما نطلقه على المنطقة - عبارة عن مركز تسوق يموج بالحركة، وفيه أماكن رائعة للطعام والشراب، وفيه متاجر صغيرة رائعة. وكثيرًا ما كنت أنا و"جرايس" نتناول العشاء معًا هنا، في مكان صغير يدعى ميتروبول. و"جرايس" محبة للفن، وقد فتحت لي الأبواب على عالم جديد ما كنت أعلم بوجوده. وقد

أمضينا بفضلها العديد من ساعات السرور معًا ونحن نستكشف متاجر الكتب ومعارض الفن. وبغض النظر عن الوساوس المعتادة التي أثيرت هذا الصباح، أنا قلق بشأن ما يخبئه لنا المستقبل.

فتحت الأبواب ذات الأطر النحاسية البراقة بمبنى بيرل بيلدينج، وسرت على الأرضيات الرخامية، ودخلت في أحد المصاعد لأصل إلى مكتب "جوزيف". ودخلت في فناء يبدو كأنه تابع لبيت أحد السكان. وكانت هناك العديد من أشجار الفيكَس التي تكاد تصل إلى أحد المصابيح الكبيرة المعلقة في السقف. توجد بعد صالة الانتظار هذه مجموعة مزدوجة من الأبواب المفتوحة بطريقة تدعو للدخول. وكان هناك ممر طويل يصل إلى ما بعدها، وكان معلقًا على جدرانه بعض الأعمال الفنية. وأذكر تفكيري في أن "جرايس" كانت ستستمتع بمشاهدة هذه الأعمال.

هرول إليَّ "جوزيف إدوارد"، وقال لي: "لابد أنك بن نايت!"، وحياني بحماس. وخمنت أنه في الستينات من عمره، رغم أنه يتحرك كعداء رشيق يبلغ ربع هذا العمر، ولا يتعدى طوله المترين، وكان يرتدي ملابس غير رسمية، وسترة منسوجة غريبة تحتوي على آلاف الأشكال المخططة التي تبهر العينين.

كان وجه "جوزيف" الحليق ناعم الملمس يشع بخفة الظل. وكانت عيناه البنيتان تلمعان بالإثارة، كأعين الأطفال تقريبًا. وتوجد فوق رأسه كتلة غريبة من الشعر الأبيض المجعد كالصوف تذكرني بالصور التي رأيتها لـ "ألبرت آينشتاين" في سنوات عمره الأخيرة.

وقد قلل الترحيب الحار الذي أبداه لي "جوزيف" من تحفظي بشأن إمضاء الوقت معه. وقد صحبني طوال الممر إلى مكتبه، وظل يوضح لي في أثناء سيرنا أن الجدران تعرض "بعض الأعمال الفنية لدرجة أني أطلقت عليها اسم قاعة مشاهير التفكير التساؤلي الخاصة بي". وما ظننته أعمالًا فنية لم يكن سوى خطابات ومقالات موضوعة في أطر. وانعطفنا يسارًا نحو حجرة كبيرة تغمرها شمس الصباح بضيائها.

وتحتوي الحجرة على مقاعد مريحة، ومدفأة جيدة، وطاولة اجتماعات مصنوعة من خشب الجوز وكراسي مناسبة لها. ويُعرض على أحد الجدران شهادات وبضع عشرات من الصور الفوتوغرافية، والعديد من أصحابها يصافحون "جوزيف". وقد لاحظت في هذه الصور شخصيات رأيتها في الصحف لسنوات. ولم تعدني "أليكسا" جيدًا لهذا؛ فمن الواضح أن "جوزيف" كثير العلاقات في عالم التجارة وغيره.

وقد رأيت أيضًا أغلفة ثلاثة كتب مختلفة معروضة في إطارات أنيقة، وجميعها من تأليف "جوزيف"، ويحمل كل منها كلمتي التفكير التساؤلي في عنوانه. وقد لفت أحدها انتباهي على نحو خاص؛ فقد شارك في تأليفه مع "سارا إدواردز"، وهو يتناول موضوع البحث في الزيجات.

وقد كنت أشعر بالإعجاب والرهبة في آن واحد. ودخلنا في حجرة أقل رسمية، وفيها شعرت ببعض الارتياح. وكانت النوافذ في جوانبها الثلاثة تطل على مشهد خلاب للمدينة. وعلى مدى البصر، كانت السحب المتجمعة تمر فوق الغابة. وبدا هذا المنظر ممتدًّا إلى ما لا نهاية.

وقد استرحت على مقعد جلدي كبير ذي ذراعين، بينما جلس "جوزيف" قريبًا مني على مقعد مماثل. وكانت تتدلى من يده اليسرى نظارة قراءة لا إطار لها.

وبعد محادثة تعارف موجزة، سألني: "أخبرني، ما الذي تفترض أنه أعظم ممتلكاتك؟".

فأجبته بفخر: "أنا رجل الإجابات والشخص المنشود. وبنيت حياتي المهنية كلها على كوني الشخص الذي يرجع إليه الموظفون طلبًا للحلول والإجابات. والنتيجة النهائية بالنسبة لي هي الإجابات؛ فهذا هو كل ما تدور التجارة حوله".

قال "جوزيف": "هذا صحيح، ولكن كيف يمكنك الحصول على أفضل الإجابات من دون أن تكون لديك أفضل الأسئلة؟". ثم توقف لبرهة، ووضع نظارته على أنفه، ونظر إليَّ من فوقها، وسألني: "هل هناك سؤال واحد يمكنك أن تصف به طريقة عملك؟". قلت: "بالتأكيد. احصل على الإجابات الصحيحة وكن مستعدًّا لدعمها - هذا شعاري".

وطلب مني "جوزيف" إعادة صياغة هذا الكلام في صورة سؤال يمكنني طرحه على نفسي. ولم أستطع فهم ما يقصده، ولكنني فعلت ما يريد، فقلت: "حسنًا، بالتأكيد. السؤال الذي أعمل به هو كيف يمكنني أن أبرهن على أنني محق؟".

قال "جوزيف": "هذا رائع. ربما نكون قد اكتشفنا مشكلتك بالفعل".

"مشكلتي؟".

قال "جوزيف": "كونك رجل الإجابات، واضطرارك إلى إثبات أنك محق. ويتحتم عليَّ يا بن أن أقول لك إننا سنشرع في العمل بأسرع مما كنت أتوقع".

لم أكن واثقًا بأنني سمعته جيدًا. هل كان يمازحني؟ لا؛ كان غاية في الجدية. وقلت له: "معذرة، ماذا تقول؟".

قال: "قد يكون العثور على أدلة تثبت صحة حلولنا وإجاباتنا مهمًّا، ولكن، ألست متفقًا معي على أنه في بعض المرات يسبب لك الإكثار من الشيء الجيد بعض المتاعب؟ فعلى سبيل المثال، كيف تظن صدى اضطرارك إلى أن تكون محقًّا طوال الوقت على فريقك؟".

وأجبته: "لست واثقًا من فهمي ما تعنيه". وكنت أعني هذا حقًّا. وكنت أريد لفريقي أن يجدوا الإجابات، الإجابات الصحيحة. "ويبحث الجميع عن الإجابات"؛ فهذا هو ما نتقاضى عليه جميعًا رواتبنا، أليس كذلك؟

قال "جوزيف": "دعنا نتطرق إلى النواحي الشخصية لبرهة. هل جهودك لإثبات أنك محق تنجح مع زوجتك؟".

هذه نقطة حساسة. ولقد اعترفت له على كراهة قائلًا: "ليس تمامًا". وقد أخبرتني "جرايس" كيف أن عادة إصراري على كوني محقًّا كثيرًا ما تصيبها بالإحباط.

قال "جوزيف" مبتسمًا: "ولا ينجح هذا الأمر مع زوجتي أيضًا. وبتذكرنا هذا، دعنا ننظر بتعمق أكبر فيما تفعله الأسئلة حقًّا. ونحن نعي بالتأكيد أن الأسئلة جزء حيوي في المحادثات، ولكن الدور الذي تلعبه في التفكير لا يكون دائمًا جليًّا، وهنا تكمن القيمة الهائلة لمهارات التفكير التساؤلي.

"وإذا كنت مستعدًّا للتشبث بالقوة الحقيقية التي تحتويها الأسئلة، فقد تغير حياتك كلها. وهذا يعتمد على زيادة مقدار الأسئلة التي تطرحها على نفسك وعلى الآخرين وجودتها. ومن المهم للغاية أيضًا مراعاة خلفيتنا عند طرح هذه الأسئلة".

لابد أني بدوت حائرًا لأن "جوزيف" توقف لبرهة ثم قال: "لم يسبق لك سماع مصطلح التفكير التساؤلي، أليس كذلك؟".

وهززت رأسي نافيًا.

" التفكير التساؤلي عبارة عن مجموعة من المهارات والأدوات التي تستخدم الأسئلة في توسيع نطاق تناولك موقفًا ما. وأنت تكتسب هذه المهارات لتحسين أسئلتك من أجل تحقيق نتائج أفضل من أي شيء تفعله. ويمكن لمجموعة التفكير التساؤلي أن تضيف جانب الفعل إلى تفكيرك، وهو جانب يتسم بالتركيز والفاعلية. وهو طريقة رائعة لإرساء الأسس لاتخاذ خيارات أكثر حكمة". قلت له بارتياب: "استمر في حديثك".

"وكثيرًا ما نكون غير واعين بطرح الأسئلة، وخاصة مع الأسئلة التي نطرحها على أنفسنا. ولكنها جزء من عملية تفكيرنا في كل لحظة من حياتنا. ويجري التفكير في صورة سؤال داخلي وعملية إجابة. ليس هذا وحسب، بل إننا كثيرًا ما نجيب عن أسئلتنا باتخاذ بعض الأفعال".

"وإليك هذا المثال. عندما ارتديت ملابسك في هذا الصباح، أراهن على أنك وقفت بخزانة ملابسك، أو صوانها - أو وقفت على الأرضية - وطرحت على نفسك أسئلة مثل: إلى أين أنا ذاهب؟ كيف حال الطقس؟ أيها مريح؟ أيها نظيف؟ وأجبت عن أسئلتك بفعل شيء ما، ألا وهو أنك انتقيت بعض الملابس وارتديتها. وأنت بالفعل ترتدي إجاباتك".

قلت: "أظن أنه ليس بوسعي الجدال في هذا. وكما قلت، إذا كنت طرحت هذه الأسئلة، فمن المؤكد أني لم ألاحظها في ذلك الحين. وفي الحقيقة، كان أكبر أسئلتي يدور عما إذا كانت "جرايس" أحضرت حلتي من المغسلة مثلما وعدتني أم لا".

وضحك كلانا.

<u>التفكير التساؤلي هو مجموعه من الأدوات المستخدمة في تغيير التفكير، والأفعال، والنتائج من خلال طرح الأسئلة ببراعة - سواء الأسئلة التي نطرحها على أنفسنا أو التي نطرحها على الآخرين.</u>

وقد تبينت أن "جوزيف" سوف يستمر في الحديث لفترة طويلة؛ لذا قررت الاكتفاء بالجلوس والاستماع لما لديه.

وقال: "عندما نَعْلَقُ في موقف ما، من الطبيعي أن نبحث عن الإجابات والحلول. ولكننا في أثناء فعلنا هذا الأمر كثيرًا ما نضع العقبات أمام أنفسنا من دون عمد بدلًا من فتح الأبواب. ولحل مشكلاتنا، نحتاج أولًا إلى تغيير أسئلتنا؛ فإن لم نفعل فقد نستمر في الحصول على الإجابات القديمة ذاتها مرارًا وتكرارًا.

"ويمكن للأسئلة الجديدة أن تغير من مناظيرنا تمامًا، وتنقلنا إلى طرق جديدة للنظر إلى المشكلات. بل لقد غيرت الأسئلة مسار التاريخ. واسمح لي بأن أقدم لك مثالًا رائعًا لتفكر فيه. في سالف الزمان، كانت المجتمعات البدوية الرحالة مدفوعة بالسؤال الضمني التالي: كيف يمكننا الوصول إلى الماء؟".

أومأت برأسي وقلت: "وهذا ما جعلها رحالة...".

واصل حديثه قائلًا: "ولكن انظر ماذا حدث عندما تغير سؤالهم الضمني إلى: كيف يمكننا إيصال الماء إلينا؟ لقد أحدث هذا السؤال الجديد واحدًا من أبرز التغيرات المثالية في تاريخ الإنسانية؛ فقد قادنا إلى علم الزراعة، بما في ذلك ابتكار وسائل للري، وتخزين المياه، وحفر الآبار، والزراعة، وبناء المدن في النهاية". سألته: "أظن أن بوسعي رؤية مدى قابلية تطبيق الأسئلة على ارتداء الملابس بل وعلى ذلك التغير الهائل في حياة البدو الرحل. ولكن كيف تطبق هذه الأسئلة على مجال التجارة؟ ولنقترب أكثر من النقطة الرئيسية نقول: كيف يمكنها مساعدتي على معالجة موقفي في العمل؟".

فأجابني: "النقطة الرئيسية هي أن الأسئلة تقود النتائج؛ فهي تبرمج كيفية سلوكنا وأنواع النتائج التي يمكن تحقيقها. ولتفكر في ثلاث شركات يقود كلًّا منها سؤال واحد مما يلي: ما أفضل طريقة لإرضاء المساهمين؟ ما أفضل طريقة لإرضاء العملاء؟ ما أفضل طريقة لإرضاء الموظفين؟ وكل سؤال من هذه الأسئلة يأخذ عقلك في اتجاه مختلف فيما يتعلق بالعمل. ولكل منها تأثير مختلف في تحديد الأولويات، والسلوكيات العادية، وإستراتيجيات تحقيق الأهداف. وتذكر أن الأسئلة تقود النتائج. وينطبق هذا على حياتك اليومية في شركة كيو تك مثلما انطبق على البدو الرحل منذ آلاف السنين".

<u>الأسئلة تجلب النتائج</u>

قلت له: "أفكارك شيقة، ولكني بنيت سمعتي على امتلاك الإجابات... لا الأسئلة".

واصل "جوزيف" كلامه قائلًا: "من حسن الحظ أن الطريق الذي يفصل بين كونك رجل الإجابات وتحولك إلى رجل للأسئلة أقصر بكثير مما تظن".

ما الذي كان يقترحه عليَّ؟ إن التخلي عن دوري المبهج بكوني رجل الإجابات هو أبعد شيء عن عقلي، وما كنت لأتخلى عن شيء ظل ناجحًا للغاية معي لمدة طويلة. وكان هناك شيء واحد كنت

واثقًا منه للغاية، ألا وهو أننا لو تشبثنا بالأسئلة وحسب، لظللنا نحك رءوسنا ونصطاد غداءنا بحراب مدببة.

أزاح "جوزيف" نظارته وتوقف لبرهة، كما لو كان يفكر فيما سيقوله بعد ذلك، ثم تحدث بنبرة بطيئة هادئة.

قال: "يا بن، عليك أن تواجه الحقيقة، أنت في مأزق. وقد تحول أحد أعظم ممتلكاتك - وهو كونك رجل الإجابات - إلى مسئولية. وهذا هو بيت القصيد".

وفي أثناء حديثه إليَّ تخيلت "جرايس" جالسة معي هنا في مكتب "جوزيف". ومن المؤكد أنها كانت ستصفق اتفاقًا على ما يقول. وكان هذا الأمر غصة كبيرة في حلقي.

استمر "جوزيف" في حديثه قائلًا: "لو كانت فكرة أنك رجل الإجابات لا تزال ناجحة معك، لما ظللت طيلة الليل في مكتبك تصوغ استقالتك - أخبرتني "أليكسا" بهذا. وأنا أعلم ما شعرت به؛ فقد نلت حظي من المجادلات طوال الليل مع جدران مكتبي.

"هذا هو ما يمكنني مساعدتك فيه. وقد راقبت أليكسا مسيرتك المهنية لزمن طويل، وتعتقد أن لديك قدرات عظيمة، ومن الواضح أنها استثمرت الكثير فيك. ولكنها تعتقد أيضًا أنك ما لم تحدث بعض التغييرات الكبيرة في نفسك، فلن تنجح في شركة كيو تك - فهي تعرفك جيدًا يا بن. وقبل أن توظفك، شاركتني مخاوفها بشأن توظيفك في الشركة. وإن لم أكن مخطئًا، فقد أخبرتك أنت أيضًا بما يقلقها. وليست أليكسا شخصًا خجولًا".

ضحك كلانا من هذا الكلام، وكنت مسرورًا بلحظة المزاح هذه. وكانت "أليكسا" أكثر الناس الذين التقيت بهم صراحة، ولم تراوغ قط.

ومع قليل من مشاعر الحرج، تذكرت كلماتها بالضبط في اليوم الذي وظفتني فيه، فقد قالت لي: "يا بن، لقد وظفتك لأنك الأفضل في مجالك على الإطلاق. وإنني واثقة تمامًا بذكائك الفني، الذي نحتاج إليه في الأسواق الجديدة التي نخطط لفتحها. وما أشعر بالقلق حياله هو مهاراتك الخاصة بإدارة الموظفين. وهذا هو ما تحتاج إلى تحسينه إذا كنت تنشد النجاح كقائد. وإنني أراهن عليك، ولكني أخطط لكسب هذا الرهان".

وفي ذلك الوقت، تناسيت تحذير "أليكسا". وبدلًا من ذلك، اتصلت بـ "جرايس" على الفور لأخبرها بقفزتي العظيمة. ولو أنني استمعت لنصيحتها، لانتفعت بها في الخطط التي كنت أعدها للاحتفال بالنصر مع "جرايس" في تلك الليلة.

قال "جوزيف": "كرجل إجابات، قادك إصرارك العنيد على إيجاد الإجابات الصحيحة إلى بعض النجاحات الباهرة البراقة. ورغم هذا، هناك بالفعل فارق دقيق يفصل بين الحصول على الإجابات الصحيحة وبين أن ينظر إلى المرء على أنه العالم بكل شيء. بل قد يبدو متكبرًا وغير مراع للآخرين. وأظن أنه مع وجود الضغوط الإضافية ومسئولية وظيفتك الجديدة، كان أسلوب العلم بكل شيء هذا مبالغًا فيه. وبمجرد أن توسَم بهذا، تصبح في مأزق. وعندما يبدأ الآخرون في رؤيتك على هذا النحو، هل تتوقع أن يحبوك؟ ليست هذه هي صورة القيادة المثالية".

رددت عليه قائلًا: "من الذي يجري نقاشًا عامًّا هنا؟". وفي اعتقادي، على القائد الجيد تحمل مسئولية واحدة، ألا وهي إنجاز العمل ومراقبة أداء الآخرين لمهامهم. ولا أحد في فريقي كان منتجًا.

قال "جوزيف": "وقتما تعاملت مع الموظفين الآخرين كقائد، تريد منهم اتخاذ المبادرة، وطرح الأسئلة، والإتيان بإجابات ربما لن ترد بذهنك. وتنتج إنجازاتك عن إجمالي جهود الموظفين الذين تعمل معهم، لا من عملك الفردي وحسب".

ذهب "جوزيف" إلى مكتبه وتناول شيئًا ما من الدرج السحَّاب الجانبي. وفي أثناء تقديمه لي قرأت العنوان التالي: كتاب تمارين التفكير التساؤلي. وبدأت في تقليب صفحاته سريعًا.

وواصل كلامه قائلًا: "إن كان صحيحًا ما يعرف عنك بأنك عالم بكل شيء - وهو ما سبب انهيار رجل الإجابات - فأنت لا تترك مساحة كبيرة لأي أحد غيرك. وأنت بارع في الأمور الفنية يا بن، ولكن وظيفتك الحالية تتطلب ما هو أكثر من ذلك؛ فأنت تعمل مع بشر، لا جمادات. وفيما يتعلق بالبشر، هناك سحر مميز في الحصول على المزيج المناسب بين الأسئلة والإجابات - وبوسعي أن أعرض عليك الاقتراح التالي: ابدأ بطرح المزيد من الأسئلة والإقلال من التحدث. فالمحادثة الأكثر فاعلية عادة ما تُبنى على الإكثار من طرح الأسئلة والإقلال من التحدث. كيف يمكنك أيضًا ترك مساحة للمعلومات الجديدة التي يقدمها بقية الموظفين؟ والحكمة التقليدية قلبت هذا الأمر؛ فقد خصصت 80% للتحدث و20% لطرح الأسئلة. يا بن، من الضروري للغاية بالنسبة لك أن تطرح المزيد من الأسئلة، لا عن الأمور الفنية وحسب، بل عن الموظفين أيضًا. ولتطرح أسئلة مثل: ما الذي يمكنني فعله لجعل الموظفين أكثر انهماكًا ويعملون معًا بفاعلية؟".

قلت: "يبدو أنك تبالغ في تأكيد الأسئلة؛ فلدى الجميع أسئلة، وهذا أمر بديهي. ولكن الشخص الذي لديه الإجابات هو من يحدث الأشياء". قال لي: "واجه الأمر يا بن، لقد اصطدمت بعرض الحائط، فهل تنوي تسلقه؟ و أليكسا مقتنعة بأنك ستفعل هذا. والخيار لك أنت، وليس لي؛ لذا لا يمكنني الإجابة عن ذلك السؤال نيابة عنك. ورغم هذا، ها هي بعض الأسئلة التي يمكنك أن تطرحها على نفسك: هل أستمع إلى أسئلة الموظفين واقتراحاتهم؟ هل يشعر الموظفون باحترامي إياهم؟ هل أشجع الآخرين على اتخاذ المبادرات، وطرح الأسئلة، والمساهمة بأفكارهم الخاصة ".

ثم أتبع قائلًا: "أنت تبدو حائرًا، فهل ترغب في مشاركتي ما يحدث لك؟".

ولقد أدهشني سؤاله؛ لأنني لم أتوقع لهذا اللقاء أن يصبح شخصيًّا بدرجة كبيرة. وقد كانت تلك الأمور الخاصة بمهارات التعامل مع الموظفين تزعجني. وقلت له: "قد تكون هذه النظرية في مجملها حسنة، ولكن السؤال الوحيد الذي يهمني هو كيف يمكنني تطبيق ما تخبرني به؟ علينا التطرق إلى النقاط الرئيسية، لا الاقتصار على التفكير وطرح الأسئلة. ويجب أن تكون اجتماعاتي بك عملية، وإلا فما المغزى منها؟

"ولكل منا طرق في التفكير مختلفة للغاية؛ فأنت تفكر في الأسئلة، أما أنا فأفكر في الإجابات. وعليك أن تبرهن لي على أن هذا التفكير التساؤلي الخاص بك يمكن أن يكون عمليًّا بالقدر الكافي لإحداث فارق مع مشكلاتي".

قال "جوزيف": "هذا قول عادل تمامًا. ولنبدأ بسؤال آخر هو: هل تتفق معي على أنك تبحث عن طرق للتغيير؟".

فاستهجنت قائلًا: "ألا يثبت واقع وجودي هنا أنني أبحث عن طرق للتغيير؟".

فتابع "جوزيف" قائلًا: "لكي تغير شيئًا ما، أنت بحاجة إلى طريقة جيدة لتعي من أين ستبدأ. وكلما لاحظت هذا بقدر أفضل، كنت أكثر فاعلية في إحداث التغييرات التي تنشدها. وهذا هو الأمر الذي يمكن للتفكير التساؤلي أن يساعدك فيه. ويبدأ التغيير المتعمد الفعال حقًّا بتعزيز ذاتك الملاحِظة. وكلما كانت قدرتك أفضل على رؤية ما هو موجود بالفعل - وهذا ما تتدخل فيه ذاتك الملاحظة - كانت قدرتك على تطبيق المهارات والإستراتيجيات المناسبة لإحداث التغييرات التي تريدها أفضل".

وتأكيد "جوزيف" على الذات الملاحظة أثار اهتمامي؛ فقد ألِفت استخدام هذا الجانب الملاحظ من ذاتي في حل المشكلات الفنية من خلال السؤال عما ينجح، وما لا ينجح، والإتيان بإجابات لحل المشكلات. ولكنني لم أنظر بهذه العدسة من قبل فيما يتعلق بالتعامل مع الموظفين المحيطين بي.

قال "جوزيف": "يوجد جزء في كتاب التدريبات يتناول التحول إلى ملاحظ أفضل. وهذه هي الأداة الأولى. وأرجو أن تقرأها وتفكر فيها قبل لقائنا التالي".

وأومأت إليه بالموافقة من دون أن أنظر إليه وأنا أبحث عن الموضع الذي تحدث عنه في كتاب التدريبات. وسواء أكنت مستعدًّا أم لا، سوف تأتي الأسئلة الخاصة بالملاحظة الذاتية. وأهم هذه الأسئلة هو: "هل ينبغي عليَّ التشكيك في افتراضاتي الخاصة بقوة الإجابات؟". وقد بدأت أشك في أنني سأغفل شيئًا مهمًّا إذا لم أستمع بعناية لـ "جوزيف". وفكرة أن "جرايس" قد تتفق معه فيما يقول كانت تدور أيضًا في عقلي. هل كنت أُكثِر من التحدث ولا أتيح القدر الكافي من طرح الأسئلة معها؟ وشككت في أني أعرف إجابة هذا السؤال.

قال "جوزيف": "من خلال حكمي بالنظر إلى وجهك، أخمن أنك تشعر بالاضطراب بعض الشيء الآن، ولكني أؤكد لك أنك حالما تفهم كيفية استخدام منظومة التفكير التساؤلي، خاصة في تعزيز قدرتك على ملاحظة ذاتك، سوف تستقر أمورك جميعها. ولتنظر إلى كتاب التدريبات هذا على أنه خريطة ترشدك في عالم الأسئلة هذا - فلا يمكنك تخيل مقدار الفارق الفعال الذي سيحدثه هذا في حياتك المهنية". ثم أظهر لي ابتسامة غامضة وأضاف قائلًا: "ولا يسعني إخبارك بما يمكن أن يحدثه في علاقاتك الخاصة".

التفكير التساؤلي! سوف يكون هذا تحديًا. بل إن مصطلحات "جوزيف" التي يستخدمها في نظرياته تزعجني. أليس من السيئ أنه يريدني أن أطرح المزيد من الأسئلة على نفسي وعلى بقية الموظفين؟ ولقد أردت وضع يديَّ على أذنيَّ. هل مقاومتي تعترض استماعي بموضوعية لما يعرضه عليَّ؟ لا يهم. وأدركت أنه قد حان الوقت لمواجهة الأمر بشجاعة، وكان عليَّ أن أجرب ما عرضه عليَّ، ولكن ما الخيارات المتاحة لي؟ لقد كنت يائسًا.

واصل "جوزيف" حديثه قائلًا: "هذه المنظومة من الأدوات والعمليات سوف تجعلك أكثر كفاءة، وإنتاجية، ونجاحًا، وأعتقد أنك ستتفق معي على أنه لا يوجد شيء أكثر عملية من هذا. وفي النهاية،

أؤمن بأنك ستكون قادرًا على القيام بقفزة هائلة إلى خارج أزمتك الحالية. ورغم شكوكك، أنا متفق مع أليكسا في هذا، وأراهن على نجاحك".

وعند هذه المرحلة، أعلن "جوزيف" عن أخذ فترة استراحة، مثلما قالها مازحًا. وعندئذ أجريت مكالمة عاجلة لمكتبي. ولم يكن هناك ما هو بحاجة إلى الانتظار، مما أشعرني بالارتياح. وكنت أشعر بإعادة تنظيم نفسي.

وقررت أنني عندما أغادر مكتب "جوزيف" سوف أذهب إلى مقهى هادئ، وأتصفح كتابه سريعًا، وأفكر في خطواتي التالية. هل يعي "جوزيف" نقاط القوة الخاصة بي كرجل إجابات؟ هل نسيت شيئًا؟ هل نسي هو شيئًا؟

وبعد مرور بضع دقائق، وفي أثناء وقوفي في المصعد المليء بالمرايا، نظرت فيها لأرى انعكاس صورتي، فوجدت وجه شخص غريب يحملق بي! إنه أنا، مليء بالتوتر والإحباط. هل هذا هو الوجه الذي كانت تنظر إليه "جرايس" طوال الأشهر الماضية؟ حقيقة، لا أظنني أحبذ الاقتراب من هذا الشخص أنا أيضًا. هل بوسعي التغير حقًّا مثلما يبدو في اعتقاد "أليكسا" و"جوزيف"؟ وهل أنا أريد هذا حقًّا؟ ربما ينبغي عليَّ قبول نقاط قواي كرجل خبير في الإجابات. وربما لم أكن أصلح حقًّا للقيادة.

3 خريطة الاختيار

عندما استكملنا هذه المحادثة، أشار "جوزيف" إلى لوحة زيتية معلقة على حائط مكتبه. وقد لاحظت وجودها من قبل، ولكنني لم أنتبه إليها كثيرًا. وقال موضحًا: "هذه ما أسميها خريطة الاختيار؛ وهي تساعدنا على أن نصبح أكثر ملاحظة للمسارين الأساسيين اللذين نتخذهما في الحياة، ألا وهما مسار المتعلم ومسار مصدر الأحكام. وعندما لا تتجح الأمور معك، يمكنك استخدام هذه الخريطة في التعرف على ما اعترض طريقك وإيجاد مسار أفضل للوصول إلى ما تريد".

واصل "جوزيف" حديثه قائلًا: "لاحظ الشخصية الواقفة على مفترق الطرق بين المسارين في الجانب الأيسر من خريطة الاختيار. وهذا يمثلك أنت وأنا، وكل واحد منا. وفي كل لحظة من حياتنا، يواجهنا موقف الاختيار بين مسار المتعلم ومسار مصدر الأحكام. وتبين الشخصيات الصغيرة أنواع الأسئلة التي نطرحها في كل مسار وما يحدث بعدها، تبعًا للمسار الذي نتخذه".

ومن موضعه على الكرسي، وجه "جوزيف" مؤشرًا ضوئيًّا إلى الخريطة، وظل يحركه جيئة وذهابًا بين لافتتين صغيرتين. فأما اللافتة التي بجوار مسار المتعلم فتقول: "اختر"، وأما التي بجوار مسار مصدر الأحكام فتقول: "تصرف". واستطعت أن أفهم كيف يمكن لتخيل نفسي على أحد المسارين أن يكون طريقة جيدة لملاحظة اختياراتي وأفعالي.

وتابعت المؤشر الضوئي وهو على المسار العلوي، وتسير فيه الشخصيات بسعادة. وكان هذا هو مسار المتعلم، ذا اللافتة التي تشير إلى أنك تتخذه من خلال الاختيار. وقد بدا جذابًا للغاية بالنسبة لي.

أما المسار الآخر، مسار مصدر الأحكام، فيبدو كئيبًا للغاية. وهو يتعلق بالاستجابة بدلًا من الاختيار، ولا يسير فيه أحد بسعادة. وبدت الشخصيات السائرة فيه مهمومة لأنها متوجهة إلى أسفل نحو اللوحة المكتوب عليها عبارة مصدر أحكام. وتوجد لافتة تحذيرية صغيرة كتب عليها: حفرة مصدر الأحكام. ومن الواضح أن هذا التحذير أتى متأخرًا جدًّا للشخص الذي يغوص في الوحل. وضحكت، ولكن مرحي انتهى فجأة عندما تسارعت بعض الأفكار المقلقة إلى عقلي: هل كان "جوزيف" يحاول إخباري بشيء ما؟ هل يعتقد أنني أغوص في الوحل مثل ذلك الشخص التعس؟ هل يعتقد أنني مصدر أحكام فاشل؟

"وسألني "جوزيف": "ما الذي تفكر فيه؟".

وكنت مشدوهًا جدًّا لدرجة أني لم أحاول إخفاء مشاعري. وسألته: "هل تقصد أني مصدر أحكام؟"، ونظرت خلفه متظاهرًا بأني أمعن النظر في الخريطة، "أم تقصد أنني فاشل؟".

وأجابني "جوزيف" سريعًا: "ما كنت ستتواجد في هذا المكتب لو أن هناك أي أحد يعتقد أنك فاشل. أما فيما يتعلق بكونك مصدر أحكام، فدعني أجب لك عن هذا السؤال على هذا النحو: لكل واحد منا لحظات يكون فيها مصدر أحكام، بمن في ذلك أنا. وهذا جانب طبيعي من الكيان البشري".

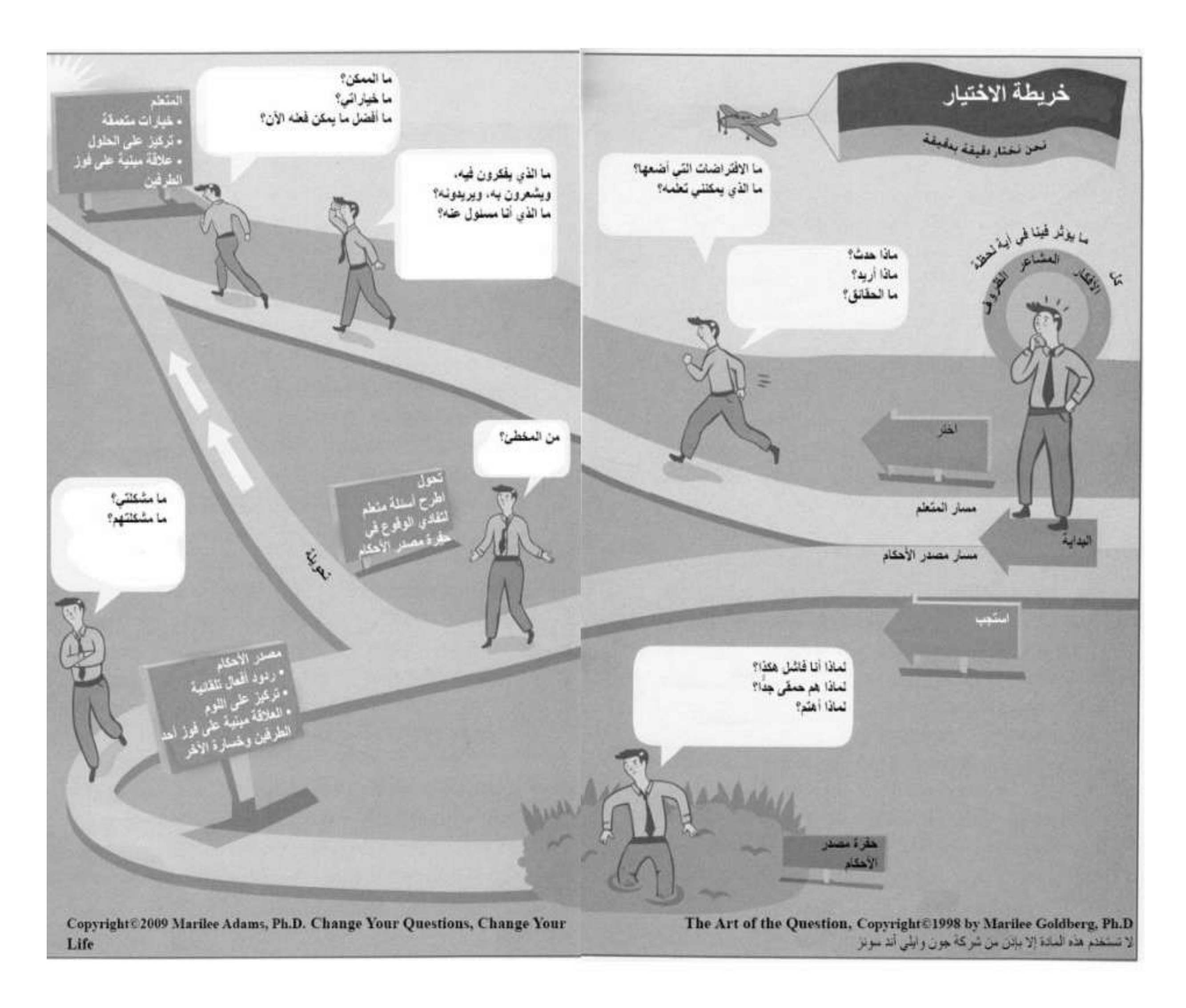
ورغم أني كنت لا أزال منزعجًا، فقد تجرأت على قول: "يشعرني هذا الأمر بتحسن".

وواصـل "جـوزيف" حـديثه قـائلًا: "دعنـا نكـن واضـحين فـي هـذا الأمـر. تتعلـق خريطـة الاختيـار بمسـاعدتك علـى ملاحظـة نفسـك وملاحظة الآخرين على نحو أفضل. وهي لا تتعلق بتصنيف الآخرين وتصنيفهم في أنماط. وهي دليل قوي على رسم مسارات أكثر فاعلية في حياتنا، وتوضح ما يحدث عندما نتبع أحد المسارين، المتعلم أو مصدر الأحكام، ورسالتها عالمية للغاية لدرجة أن لديَّ هذه اللوحة الزيتية على جداري. ولا أحد ممن زاروا مكتبي لم يلحظ خريطة الاختيار هذه". وفرد ذراعيه بقدر كبير وقال: "كيف لهم أن يغفلوا عن رسالتها؟".

اعترفت له قائلًا: "لقد كدت أفعل هذا".

فضحك كلانا، وشعرت بالاسترخاء بعض الشيء.

واستمر "جوزيف" في الحديث قائلًا: "في كل لحظة من حياتنا تقريبًا، يواجهنا موقف الاختيار بين اتخاذ مسار المتعلم أو مسار مصدر الأحكام. وسواءً وعينا هذا أم لا، نمر بلحظة الاختيار هذه دقيقة بدقيقة. وكما ترى، يوصلك مسار المتعلم إلى مكان مختلف تمامًا عن المكان الذي يوصلك إليه مسار مصدر الأحكام. ومن خلال عقلية مصدر الأحكام، تنتهي بنا الحال عالقين في الوحل. أما من خلال عقلية المتعلم، فيمكننا اكتشاف إمكانيات جديدة.



"وفي أكثر الأحيان، نتأرجح بين عقليتي المتعلم ومصدر الأحكام، ونكاد لا نعي أننا نتحكم في عملية اختيار إحداهما، ولكن الاختيار بيدنا بالفعل في كل لحظة. ويبدأ الاختيار الحقيقي عندما يمكننا أن نكون منتبهين بالقدر الكافي لملاحظة أفكارنا، ومشاعرنا، واللغة التي نستخدمها للتعبير عنها. وهذا هو مفتاح النجاح - أي الذات الملاحظة! وهو أمر بسيط كبساطة سؤال أنفسنا: ما الذي أنا محق فيه الآن؟ وما موقفي الحالي؟ هل أنا مصدر أحكام أم متعلم؟ ورغم كل هذا، إذا لم نستطع ملاحظة تفكيرنا، فكيف سيمكننا إدارته؟ وإذا لم يمكنا إدارة تفكيرنا، فكيف سيمكننا أن ندير بحق أي شيء آخر؟".

"ما رأيك أن نختبر هذا الأمر الآن؟ ولدينا موضوع مناسب تمامًا لاختباره. هل أنت مستعد لتفحص ما حدث عندما سألتني عما إذا كنت أراك خاسرًا ومصدر أحكام أم لا؟".

فأومأت له بالموافقة على مضض.

فقال "جوزيف" وهو يشير بالمؤشر الضوئي حول الشخصية الواقفة بين مساري المتعلم ومصدر الأحكام: "تخيل نفسك عند مفترق الطرق. ولقد حدث شيء ما توًّا لهذا الشخص. لاحظ كلمات

الأفكار، والمشاعر، والظروف الموجودة بالقرب من رأسه".

"وتمثل هذه الكلمات كل ما يؤثر فينا في أية لحظة. وبعض الأشياء التي تحدث في الحياة تكون مزعجة، كأن تأتيك فاتورة غير متوقعة أو مكالمة هاتفية تحمل أنباءً سيئة للغاية. وقد تخبرك زوجتك بأن هناك شاحنة اصطدمت توًّا بسيارتك الجديدة في ساحة الانتظار. وقد تكون هذه الأشياء مزعجة للغاية، وتبدأ في رؤية العالم كله كتلك الحفرة الموجودة في نهاية الخريطة. وتحدث أمور كهذه طوال الوقت، ألا تتفق معي على هذا؟".

وقلبت عينيَّ، وفكرت قائلًا: إنه لا يعلم الموقف بشكل تام!

واصل "جوزيف" حديثه قائلًا: "ولكن الأحداث الإيجابية تؤثر فينا أيضًا، فأنت تضغط على زر تشغيل التلفاز، فيعلن المذيع عن نيل فريقك المفضل فوزًا غير متوقع. وقد يفاجئك مديرك بعرض منصب رائع، أو قد ترسل زوجتك إليك باقة من الأزهار مع دعوة لقضاء سهرة رومانسية معًا. ولا يمكنك التنبؤ بما تخبئه لك الحياة".

قلت له: "أفهم تمامًا هذا الأمر فيما يتعلق بالأشياء الجيدة! ولكن ما المغزى هنا؟".

قال "جوزيف": "إنني أتطرق إلى إفهامك أن الأشياء تحدث لنا طوال الوقت، ولا خيار لنا في هذا، ولكن ما بوسعنا الاختيار فيه هو ما نفعله مع ما يحدث ".

قلت له: "يروقني هذا"، وفكرت أنه ينبغي عليه كتابة هذه الجملة على ظهر بطاقة التقديم الخاصة به بدلًا من علامة الاستفهام الكبيرة تلك.

وواصل "جوزيف" كلامه قائلًا: "يتلخص الموضوع في نقطة واحدة. دعنا نتفحص اللحظة التي أريتك فيها خريطة الاختيار للمرة الأولى. لقد حدث شيء وضعك على مسار مصدر الأحكام، فما الذي تراه حدث؟".

قلت له: "لا أعلم، فقد بدأت... لقد... خطر ببالي شيء ما وصرفني عن الأمر".

"ما نوع الأسئلة التي طرحتها على نفسك عندما نظرت إلى خريطة الاختيار؟".

اللعنة! لقد أصاب قلب الهدف. وقد تدفقت الدماء في وجهي؛ فقد تذكرت فجأة أسئلتي التالية: هل يعتقد أنني مصدر أحكام؟ هل يعتقد أنني فاشل؟ هل يعتقد أنني أغوص في الوحل؟ هل يعتقد أنني ميئوس مني؟ وعندما نظرت إلى تلك الخريطة، تزايد قلقي وتدفقت هذه الأسئلة التى تنم عن الفشل في عقلي.

قلت: "نعم، أقر بأني ارتكبت خطأً كبيرًا". قال "جوزيف" رافعًا يده: "مهلًا! لا يوجد ما هو جيد أو سيئ أو صواب أو خطأ هنا. لا يوجد إلا ما حدث وما فعلته حيال ما حدث. وفي تلك اللحظات الأولى، اخترت بالفعل أ ن تمطر نفسك بوابل من الأسئلة الذاتية السلبية".

وقلت له محاولًا إظهار ابتسامة باهتة: "مثل: هل أنا ميئوس مني؟".

وقال: "حسنًا، هذا مثال جيد على نوع الأسئلة الذاتية السلبية، أو الأسئلة الشخصية مثلما أحب أن أسميها، التي ترسلنا مباشرة إلى حفرة مصدر الأحكام".

وسألته: "إذن، كيف يمكنني الخروج منها؟".

فأجابني: "عليك أن تلاحظ ثم تختار".

وسألته متشككًا: "أختار؟".

فأجابني: "هناك طريق مصدر الأحكام وطريق المتعلم، والسر في فاعلية المرء ورضاه في الحياة يبدأ بقدرتنا على التفرقة بين الطريقين".

قلت له فيما يشبه السؤال: "هنا إذنْ يكمن الاختيار".

قال: "نعم! هذا جوهر التفكير التساؤلي. فلتغير أسئلتك، ولتغير تفكيرك. وإذا غيرت تفكيرك، فإنه يمكنك تغيير أي شيء تقريبًا. وسوف يمكنك استخدام ذاتك الملاحظة، وستصبح محايدًا ومتفتح العقل. وأتمنى أن تصبح ولو لثانية ملاحظًا تراقب شريط حياتك. وسوف تتعلم أن تلاحظ ببساطة الحالات المزاجية، والأفكار، والسلوكيات التي تصدر منك، من دون أن تضيف إليها أية طبقات من التفسيرات أو الانتقادات. ويضع هذا الأمر الأساس للتغيير. وهو يختلف تمامًا عن الانغماس في الموقف لدرجة أنك لا تستطيع تخيل أنه من الممكن وجود حال أفضل مما هي عليه".

قلت: "بالنسبة للمشكلات الهندسية، دائمًا ما أستخدم مثل هذه الذات الملاحظة لأعيد فحص وتدقيق أرقامي ونتائجي والتأكد من استخدامي البيانات الصحيحة. ولكنك تقول إن خريطة الاختيار تقدم لي طريقة لإعادة فحص ذاتي؛ فهي تمكنني، على حد قولك، من ملاحظة الحالات المزاجية والأفكار التي قد تشكل خياراتي؛ حتى يمكنني تصحيح مساري".

وقال: "بالضبط. ألم يسبق لك أن لاحظت نفسك وأنت تدعو شخصًا ما باسم خاطئ؟".

فقلت: "بالطبع".

أوضح "جوزيف" قائلًا: "إنها ذاتك الملاحظة هي التي اكتشفت الخطأ".

قلت له: "إذن، أنت تتحدث عن قدرة فطرية، أو شيء يوجد لدى الجميع، وأن خريطة الاختيار هذه مجرد أداة لزيادة هذه القدرة؟".

أومأ "جوزيف" مؤكدًا قولي، وقال: "وهذه القدرة على الملاحظة ذاتها تمنحنا فرصة للتركيز على الصورة الكبرى. ولولاها، لتصرفت بتلقائية واستجبت بلا تفكير. وتدور خريطة الاختيار حول اكتساب طرق لاتخاذ خيارات متعمدة واعية بدلًا من مجرد الاستجابة التلقائية والسماح لأنفسنا بالخضوع لسيطرة الأحداث المحيطة بنا. وهذه الخيارات المتعمدة الواعية، والتي تتخذ لحظة بلحظة، تعد من السمات الأساسية في القيادة. هل تتفق معي على هذا؟".

فأجبت: "أظن ذلك".

قال لي: "منذ دقيقة، عندما وجدت نفسك في حفرة مصدر الأحكام، لم تكن في الحالة المزاجية الخاصة بالملاحظ، أليس كذلك؟".

لقد كان "جوزيف" محقًا. فلو كنت ملاحظا محايدًا، لما تصرفت بحدة مثلما فعلت. وهو لم يقل أي شيء يوحي ضمنًا بأني مصدر أحكام أو فاشل. وقد صدر ذلك الرأي الانتقادي من شخص واحد فقط، ألا وهو أنا. وقد دخلت في حفرة مصدر الأحكام طواعية!

وقال "جوزيف": "من خلال النظرة التي ارتسمت على وجهك، أَدْرَكْتَ مصدر الأحكام الخاص بك، ربما لأول مرة. أحسنت! وسوف تفهم سبب تهنئتي إياك لاحقًا. وأريد أولًا أن أروي لك قصة شيء حدث لي في الشهر الماضي.

"كنت في جلسة توجيهية مع مراقب إحدى شركات الإنشاء الكبرى. وأمضيت عشرين دقيقة في الاستماع إلى شكاويه واغتيابه كل من عمل معه. وبالنسبة له، كان العالم مليئًا بالحمقى. وكنت متضجرًا للغاية من كل ثرثرته الحكمية تلك. وشعرت بالرغبة في طرده من مكتبي. هل فهمت المغزى؟".

أجبته: "لقد كان كل منكما يسير بسرعة على مسار مصدر الأحكام". وكنت سعيدًا لأني لم أكن وحدي مصدر أحكام.

أكد "جوزيف" كلامي قائلًا: "بالضبط. وكان السؤالان اللذان دارا في عقلي هما: ما الذي فعلته لأستحق الاستماع إلى هذا الرجل؟ ومن يظن نفسه - هبة للبشرية؟".

قلت له: "كلا السؤالين انتقادي".

فقال: "هذا صحيح! وعندما أدركت ما فعلته، كدت أضحك بصوت عالٍ؛ فقد انتقدت هذا الرجل لانتقاده الآخرين. وكنت في الحالة المزاجية الخاصة بمصدر الأحكام مثله تمامًا!".

ومن الواضح أن "جوزيف" كان يستمتع بسرد هذه القصة بنفسه. وقال: "من خلال العمل بخريطة الاختيار، تتقن ملاحظة نفسك عندما تصدر الأحكام على الآخرين، فأنت تلاحظ أولًا أن هناك خطأ ما، فقد تشعر بالتوتر، أو الانزعاج، أو العجز. ويمنحك هذا الدليل الذي تحتاج إليه لسؤال نفسك: هل أنا في الحالة المزاجية الخاصة بمصدر الأحكام؟ وإذا كانت الإجابة بـ نعم، فسوف تسأل نفسك حينها: هل هذا ما أريده؟ وقد علمت أنني لو ظللت في تلك الحالة المزاجية، لما استطعت مساعدة ذلك الرجل، وكانت تلك طبيعة عملي. ولا يمكن لأي أحد أن يساعد الآخرين من موضع مصدر الأحكام ".

__لا يمكن لأي أحد أم يساعد الآخرين من موضع مصدر الأحكام.__

قلت له: "يبدو ذلك وقتًا جيدًا لتوقفك عن الأمر والتراجع عنه".

رد "جوزيف" قائلًا: "ليس تمامًا. وهنا تتجلى القيمة الكبيرة للذات الملاحظة؛ فهي تتيح لنا إدراك متى نكون في موقف مصدر الأحكام وتحويل تفكيرنا من تفكير مصدر الأحكام إلى تفكير المتعلم.

وهناك نوع معين من الأسئلة يساعدنا على فعل هذا الأمر، وقد أصبت في تسميته السؤال التحويلي. والسؤال الذي نجح معي في ذلك اليوم هو: كيف يمكنني أن أفكر فيه بطريقة أخرى؟

"وقد منحني هذا السؤال التحويلي الحرية لأسأل: إلى ماذا يحتاج هذا الرجل؟ وبدلًا من احتقاره وتصغيره، ساعدني سؤال المتعلم ذلك على أن أكون شغوفًا به. وتبسط خريطة الاختيار هذه العملية برمتها لذاتك الملاحظة، وتساعدها على استكشاف المزيد من الخيارات، والاختيار بقدر أكبر من الحكمة، حتى في ظل الضغوط".

وقد فكرت في هذا الأمر بقدر من الجدية، وقلت: "يبدو أن الكثير من الناس يقفون موقف مصدر الأحكام متى واجهوا أي نوع من الخلافات. وأعني أن طرفي الخلاف قد يتخذان موقف مصدر الأحكام في الوقت ذاته. أليس هذا صحيحًا؟ هذا أمر طبيعي، أليس كذلك؟". وكنت أفكر في تلك اللحظة الأليمة عندما كنت بصحبة "جرايس" عند المطار.

قال "جوزيف": "من الطبيعي بالنسبة لمصدر الأحكام أن يفرض سيطرته عند الخلاف مع الآخرين. وعندما يكون طرفا الخلاف في موقف مصدر الأحكام، يتحول الأمر إلى موجة من الصراخ. ولكن إليك نصيحة غالية: عندما يكون طرفا الخلاف في موقف مصدر الأحكام، فمن يفيق منها أولًا ينال ميزة على الآخر؛ فبوسع هذا الشخص أن يختار اتخاذ موقف المتعلم ويحول الموقف لصالح كل منهما".

وقد خطر ببالي أمر، فقد لاحظت بعد حدوث بعض الخلافات مع "جرايس" أنها كانت تتحول من العناد إلى تفتح العقل، وكانت تفعل ذلك سريعًا للغاية. ودائمًا ما كانت قدرتها على التحول تبين الأمور لنا. وكثيرًا ما كنت أتساءل عما إذا كانت تفعل هذا الأمر على نحو طبيعي أم تخفي بعض الحيل. وقد قالت لي ذات مرة إن كل ما فعلته هو تذكر الصورة الكبرى، ألا وهي أن علاقاتنا أهم من إثبات أنها محقة. وقد لاحظت أنه عندما كانت "جرايس" تتحول على هذا النحو، كثيرًا ما أصبح أكثر هدوءًا أنا أيضًا. وإذا كانت أساليب "جوزيف" تعلمني كيف أفعل هذا الأمر عمدًا، فسوف أتفوق على "تشارلز"، خصمي في العمل.

بدأت أتململ، وقلت له: "اسمع، ما الأمر الجوهري في الموضوع؟".

قال لي: "يوجد درس واحد مفيد هنا، ألا وهو أننا من خلال الأسئلة التي نطرحها على أنفسنا - سواء عن عمد أو غير عمد - نضع أنفسنا في موقف المتعلم أو مصدر الأحكام. ونكون أكثر فاعلية في كل ما نفعله تقريبًا عندما نتخذ موقف المتعلم.

"ولكن لا تقلق إذا اتخذت مسار مصدر الأحكام من حين إلى آخر؛ فنظرًا لطبيعتنا البشرية، دائمًا ما سنتخذه بين الفينة والفينة. ولكن تكمن المشكلة الحقيقية في تمسكنا به والبقاء فيه، فهذا هو ما يسبب المشكلات حقًّا. وعندما تصبح ذاتك الملاحظة أقوى وأكثر جدارة بالثقة، سوف تجد من الأيسر لك تحويل أسئلتك والرجوع إلى مسار المتعلم. وهنا تتكشف لك الأمور مرة أخرى ويمكنك بفاعلية أن تتوجه نحو النتائج التي تسعى إليها".

قلت له، وأنا أفكر في النتائج المؤلمة التي أوصلتني إلى مكتبه: "إنك تجعل الأمور تبدو بسيطة للغاية".

قال "جوزيف": "نعم، فهي أبسط مما تظن. والإشارات التي تمكنك من اكتشاف نفسك عندما تتخذ موقف مصدر الأحكام تكون واضحة حالما تتعلم كيف تكتشفها. وسوف يعلمك جسدك وحالاتك المزاجية بها. تذكر ما حدث لي مع المراقب؟ ما كنت سأصل إلي أي مكان معه لولا اتباعي لذاتي الملاحظة وإدراك أن حالتي المزاجية تعترض طريقي.

"وتحدثنا، أنا وهو، لاحقًا عن الحالات المزاجية والتوجهات المرتبطة بمصدر الأحكام - ويعتلي الإصرار على صحة الرأي الخاص، والكبر، والاستعلاء، والدفاعية هذه القائمة. وأضف إلى ذلك عادة انتقاص الآخرين - أو انتقاص أنفسنا - وسوف تحصل على وصفة علاجية لهذه المشكلة الحقيقية. والأسئلة التي نطرحها على أنفسنا - سواءً بوعي أو بغير وعي - قد تكون أسوأ أعدائنا، أو أعظم أصدقائنا. وقد اكتشفت أنه في أي وقت أمر فيه بحالة مزاجية سلبية، تراودني أسئلة وتوجهات خاصة بمصدر الأحكام. ومن خلال إدراكي هذا الأمر، يمكنني تغيير أسئلتي وتحويل مسار الأمور إلى نتائج مختلفة تمامًا، وبسرعة كبيرة أحيانًا".

سألته: "إذن أنت تقول إن جسدي يخبرني بما يفعله عقلي، بل ويشير إلى نوعية الأسئلة التي أطرحها على نفسي؟".

أجاب "جوزيف": "في الحقيقة، نعم. وأنت باحث، فهيا بنا نُجْرِ تجربة: سوف أطرح مجموعتين مختلفتين من الأسئلة، وكل ما عليك فعله هو ملاحظة آثار كلِّ مجموعة فيك. وانتبه لعضلاتك، ووضعية جسدك، وتنفسك، وما تشعر به في مختلف المناطق من جسدك".

ونهض عن مقعده، وسار نحو خريطة الاختيار، وتوقف أمام حفرة مصدر الأحكام، وقال: "اطرح على نفسك الأسئلة التالية:

من المخطئ؟

ما مشكلتي؟

لماذا أنا فاشل هكذا؟

لماذا هم حمقى جدًّا ومحبطون للغاية؟

ألم نصل إلى هنا بالفعل، وأنجزنا هذا؟

لماذا أهتم؟".

وعند قراءته هذه الأسئلة على مسامعي، شعرت بضيق في صدري، وتجمدت كتفاي، وكنت محكمًا قبضتي كرام في لعبة الروكي لم يبقَ له سوى دقائق معدودة على انتهاء مباراة مهمة. وضحكت بغير ارتياح قائلًا: "أعتقد أني فهمت ما تعنيه. وقد شعرت ببعض التوتر في مواضع متفرقة من جسدي".

وقال: "لقد ظننت أنك قد تعي هذا؛ فكل من أجرى هذه التجربة تقريبًا حدث له نوع ما من ردود الأفعال. ما هي بعض الكلمات التي يمكنك استخدامها في وصف المشاعر التي أثارتها هذه الأسئلة فيك؟".

هززت كتفيَّ، وقلت: "قدر يسير من عدم الارتياح، بحسب ظني".

سألني: "ما رأيك بقول شيء أكثر تحديدًا؟".

وتبينت أن "جوزيف" لا ينوي السماح لي بالإفلات من الصنارة. وقد كان يدفعني حقًّا. وقررت أن أكون صادقًا معه، رغم أنه لم يكن من السهل الاعتراف بما أشعر به حتى لنفسي.

بدأت حديثي قائلًا: "حسنًا، أشعر بأنني ذلك الرجل الواقع في حفرة مصدر الأحكام، وعالق، ومنغمس في الأوحال". وكنت أتلعثم في أثناء قولي هذه الكلمات؛ فلم أعتد التعبير عن مشاعري.

قال "جوزيف": "أعلم أن هذا ليس بالأمر اليسير. وكان الأشخاص المشاركون في ورش العمل الخاصة بي يقدمون كلمات متنوعة مثل: اليأس والعجز، والتشاؤم، والسلبية، والإنهاك، والاكتئاب، والعصبية، والوقوع ضحية، والخسارة".

أسئلة المتعلم وأسئلة مصدر الأحكام

مصدر الأحكام	المتعلم
ما الخطأ؟	ما الذي ينجح؟
من المخطئ؟	ما الذي أنا مسئول عنه؟
ما مشكلتي؟	ماذا أريد؟
كيف يمكنني إثبات أنني محق؟	ما الذي يمكنني تعلمه؟
كيف سيصبح هذا مشكلة؟	ما الحقائق؟ وما المفيد في هذا؟
لماذا هذا الشخص أحمق جدًّا ومحبط للغاية؟	ما الذي يفكر فيه الشخص الآخر، ويشعر به، ويريده؟
كيف يمكنني تولي السيطرة على الأمور؟	ما الصورة الكبرى؟
لماذا أهتم؟	ما الذي هو ممكن؟

نحن جميعًا نطرح كلا النوعين من الأسئلة، ولدينا القدرة على اختيار ما نطرحه منها في كل لحظة.

لقد كان "جوزيف" رائعًا! فكل كلمة من تلك الكلمات مست وترًا حساسًا لديَّ.

وقال: "عندما تتعلم كيفية اكتشاف تلك الإشارات الجسدية وتلاحظ حالاتك المزاجية وأفكارك، سوف يصبح اكتشافك لنفسك حينما تتخذ موقف مصدر الأحكام أيسر وأسرع.

"هيا، فلنجرب شيئًا آخر - تجربة تمنحك ستين ثانية لملاحظة ما تشعر به الآن. هل أنت مستعد للعب؟".

أطلقت زفرة توحي بالاهتمام، متخيلًا نفسي كملاحظ، وتظاهرت بأني أراقب نفسي وأنا جالس هناك على مكتب "جوزيف". ولاحظت أن مشاعري بدأت تتغير. وكان التغير طفيفًا في البداية. وقلت له: "أها! يبدو كأنك تقول لي إنني أبتعد عن تلك المشاعر السلبية".

قال "جوزيف": "جيد، سوف أقدم لك لاحقًا المزيد من الأدوات لفعل هذا الأمر. وبمجرد أن تقوى مهارات الملاحظة لديك، سوف تكون قادرًا على التركيز على أي نوع من الأسئلة يجعلك عالقًا. وبعدها سوف تصبح قادرًا على صياغة أسئلة جديدة لنقلك إلى مسار المتعلم. وبهذه الطريقة يمكنك أن تسيطر على أسئلتك بدلًا من سيطرتها هي عليك".

"حسنًا. يكفي هذا الحديث عن مصدر الأحكام حتى الآن. هل تود تجربة مجموعة مختلفة من الأسئلة؟". وأومأت له مؤكدًا رغبتي في هذا.

قال "جوزيف" وهو ينتقل إلى جزء مختلف من خريطة الاختيار: "إذن، دعنا نفحص مسار المتعلم". وأظنه طلب مني أن أتنفس بصورة طبيعية وأستجمع تركيزي لبضع ثوانٍ قبل المواصلة.

قال: "حسنًا، جيد! تخيل أنك تطرح على نفسك الأسئلة التالية:

ما الذي حدث؟

ماذا أريد؟

ما المفيد في الأمر؟

ما الذي يفكر فيه الشخص الآخر، ويشعر به، ويريده؟

ما الذي يمكنني تعلمه؟

ما الخيارات المتاحة لي؟

ما أفضل ما يمكن فعله الآن؟

ما الذي يمكنني فعله؟".

وشعرت على الفور تقريبًا بالإثارة التامة. وصرت أتنفس بقدر أكبر من اليسر، وبدأت أشعر بالتأهب والانفتاح اللذين لم أشعر بهما عند طرح المجموعة الأولى من الأسئلة. وكان هناك شيء واحد ملاحظ على نحو مميز، ألا وهو أن كتفيَّ كانتا مسترخيتين. ولم أشعر بهذه الراحة منذ زمن!

وسألني "جوزيف" وهو يبتسم: "كيف هذا؟".

فأجبته: "يا له من فارق! يروقني هذا".

وسألني: "ما هي بعض الكلمات التي يمكنك استخدامها في وصف المشاعر التي أثارتها هذه الأسئلة فيك؟".

فقلت: "منفتح، ومرح، ومبتهج، وشغوف، وأكثر طاقة، ومتفائل، ومفعم بالأمل بعض الشيء... وربما توجد حلول لمشكلاتي رغم كل شيء".

قال: "جيد! جيد. تشير هذه المشاعر إلى أنك نقلت نفسك إلى عقلية المتعلم".

وفي تلك اللحظة، تنفست الصعداء. وربما لم أفهم ما كان يقوله "جوزيف" تمامًا أو أتفق معه، ولكني شعرت لأول مرة ببعض الأمل. وربما كان لدى هذا الرجل بالفعل بعض الأدوات التي بوسعها إحداث فارق لصالحي، بقدر الغرابة التي قد تبدو عليها.

4 كلنا مصدرو أحكام متعافون

أخذنا استراحة قصيرة بينما ذهب "جوزيف" ليحضر لنا قهوة من المطبخ الصغير المجاور لمكتبه. وقد استغرق وقتًا كافيًا بالنسبة لي لمراجعة رسائلي النصية في هاتفي. وكانت إحداها مرسلة من "جرايس"، تتحدث فيها عن مساعدتها الشابة "جينيفر"، التي أخفقت في إنجاز مهمة أخرى. وتقول "جرايس": "لقد عنفتها توًّا، وأشعر بأنني على وشك طردها. هل يمكنك معاودة الاتصال بي؟"، أغلقت الهاتف بعنف. لماذا تزعجني "جرايس" بأمور عملها؟ ألا تستطيع التصرف نحو "جينيفر" بنفسها؟ هل تظن أنني بحاجة إلى إضافة مشكلاتها إلى مشكلاتي؟ وتشنج فكي وأكتافي.

وحينها عاد "جوزيف" يحمل صينية عليها قدحان ممتلئان بالقهوة وعلبة من القشدة وأخرى من السكر. تناولت قدحًا وبعض القشدة، وكنت مسرورًا بتقليب ما في قدحي. وكنت بحاجة إلى تهدئة نفسي حتى يمكنني الاستماع لما سيقوله لي "جوزيف"، الذي عاد إلى سرد قصته مع المراقب.

قال: "لقد أحدثت أنا وعميلي تقدمًا عظيمًا في ذلك اليوم، وذلك فور أن أدركت تعرضي لهجمات من مصدر أحكام. وبعد أن غيرت أسئلتي وتحولت إلى عقلية المتعلم، كان كل شيء مختلفًا".

سألته: "ولكن هل فهم الرجل الأمر؟". وطرحت على نفسي السؤال ذاته: هل فهمت الأمر؟ وكان هناك شيء ما في قصة ذلك المراقب يشعرني بعدم الارتياح. ولكن ما هذا الشيء؟

<u>من خلال عقلية مصدر الأحكام. لن يصبح المستقبل سوى نسخة من الماضي معاد تدويرها.</u>

أجابني "جوزيف": "أوه، لقد فهمه بالتأكيد. وفي النهاية، أبدى تعليقًا مثيرًا للاهتمام، فقد قال: إنه من خلال استخدام "أجندة مصدر الأحكام" كما أسماها "قد تكون التكاليف باهظة، ولن يصبح المستقبل سوى نسخة من الماضي معاد تدويرها. أما من خلال استخدام برنامج المتعلم، فتتفجر الطاقات، وتتدفق المنافع، ويمكنك أن تصنع مستقبلًا جديدًا لنفسك"".

وفجأة، عرفت ما كان يزعجني.

قطعت حديثه قائلًا: "إنك تحاول أن تبين لي أن الانتقادات بكل أنواعها سيئة، ولكني لا أتفق معك على هذا؛ فما كنت لأستطيع تأدية عملي من دون إصدار أحكام... وأفخر كثيرًا بأنني أصدرت أحكامًا جيدة. وعليك أن تصدر أحكامًا عندما تتخذ خيارات تكنولوجية، أو حينما تختار أحد الموردين للشراء منه، أو عندما تكلف الشخص الأفضل لأداء مهمة معينة".

قال "جوزيف": "بالتأكيد، لقد أثرت نقطة مهمة. ووجود ملكة إصدار الأحكام الجيدة، واكتساب القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة، يعد أمرًا ضروريًّا خاصة في وظيفة كوظيفتك، بحسب ظني.

ولكني لا أتحدث عن إصدار الأحكام، بل عن كون المرء انتقاديًّا، وهذان أمران مختلفان تمامًا. ومن المؤسف أنهما يبدوان متشابهين من حيث الكلمات. ويعرِّف أحد معاجمي كلمة انتقادي بأنها "مهاجمة الذات أو الآخرين". ولا شيء يمكنه أن يحدث فارقًا بقدر أكبر مما تحدثه ممارسة إصدار الأحكام الجيدة".

قلت: "إذن، دائمًا ما تكون عقلية مصدر الأحكام انتقادية". فرد "جوزيف": "هذا صحيح" وهو يأخذ رشفة من القهوة، ثم واصل الحديث قائلًا: "مصدرو الأحكام دائمًا ما يكونون انتقاديين. بل والأكثر من ذلك أن لهم وجهين؛ فهم إما انتقاديون على أنفسهم أو على الآخرين".

غرقت في الصمت؛ محاولًا استيعاب ما كان يقوله لي. ولقد كنت انتقاديًّا بالتأكيد عندما قرأت رسالة "جرايس"، وقفزت إلى موقف مصدر الأحكام. ولكن اتصالها بي في العمل لتخبرني بما فعلته "جينيفر" ليس هو الحكم الأفضل كذلك. أم هل كنت انتقاديًّا حيال هذا الأمر أيضًا؟

اتكأ "جوزيف" للخلف على كرسيه، وسألني: "ما الذي يدور في عقلك الآن؟".

بدأت جوابي عن سؤاله قائلًا: "لا يمكنني إنكار أنني أمضيت مؤخرًا الكثير من الوقت متخذًا موقف مصدر الأحكام، ولكن كيف لك أن تتجنب اتخاذ هذا المسار عندما تضطر إلى التعامل مع شخص مثل تشارلز؟ فهو مصدر الكثير من المشكلات في فريقنا وفي نتائجنا المزرية. وهو يدفعني إلى الجنون". أغلقت فمي غير راغب في قول المزيد؛ لأنني لم أحب رؤية نفسي متخذًا موقف مصدر الأحكام. وفي الحقيقة، لقد بدأت أشعر بالاستياء نحو هذه الأمور المتعلقة بمصدر الأحكام. وفضلًا عن هذا، كيف يمكنك البقاء على مسار المتعلم ومعك هذا الكم من المشكلات التي تحيط بك من كل مكان؟

كلنا مصدرو أحكام متعافون.

لابد أن "جوزيف" قرأ أفكاري؛ لأن الشيء التالي الذي قاله هو: "من المهم أن تتذكر أن الانزلاق إلى موقف مصدر الأحكام جانب من الطبيعة البشرية، وخاصة عندما لا تسير الأمور على ما يرام. وعلى هذا، كلنا مصدرو أحكام متعافون. ولا شك في هذا؛ فقد تكون طبيعتنا الانتقادية إدمانية بعض الشيء. ولا يمكننا التخلص من جانب مصدر الأحكام، ولكن يمكننا تعلم التحكم في هذا الجانب. وكل ما يتطلبه الأمر للاستمرار في إعادة أنفسنا إلى مسار المتعلم هو الوعي، والالتزام، والشجاعة، مع بعض المرح.

"وتدور الفكرة برمتها حول تقبل جانب مصدر الأحكام وممارسة جانب المتعلم، لحظة بلحظة. ولا يتناول هذا العمل اتخاذ مسار المتعلم والبقاء فيه؛ فهذا خيال محال. وتعتمد القوة الشخصية الحقيقية على مدى إتقاننا للتعافي من إصدار الأحكام متى أصبنا به؛ وهذا هو سبب خروجي من ذلك الموقف مع عميلي المراقب. لقد تعرضت بالتأكيد لهجمات من جانب مصدر الأحكام الخاص بي، ولكن فور

إدراكي إياها، استطعت إنقاذ نفسي والعودة إلى مسار المتعلم. وقد يكون من الممتع أحيانًا معرفة مدى سرعة اكتشافي لسيطرة جانب مصدر الأحكام عليَّ ومدى سرعة تعافيَّ منه".

أتبـع "جـوزيف" مبتسـمًا: "فـي الحقيقـة، أجـد نفسـي أحيـانًا أنزلـق إلـى مـوقف مصـدر الأحكـام مـرات عـديدة فـي سـاعة واحـدة! وبالمناسبة، سوف تجد في كتاب التدريبات أداة تسمى الاتخاذ من مصدر الأحكام صديقًا ".

اقبل مصدر الأحكام ومارس دور المتعلم لحظة بلحظة.

إن فكرة الاضطرار إلى التعامل مع مصدري الأحكام للأبد لم ترقني كثيرًا. ومن جانب آخر، هذا يعني على الأقل أنني لم أكن أسوأ من غيري.

وتوقف "جوزيف" لبرهة ثم قال: "أخبرني عن تشارلز".

قلت له، آملا ألا يظهر غضبي: "إنه يحتل المركز الثاني في قيادة فريق المشروع الذي أرأسه، ولكن هذا الرجل يتحدى كل ما أقوله، وعليَّ أن أعترف بأن له حقًّا قانونيًّا في مشاركتي الاختيار. وقد تم تخطيه بعرض هذه الوظيفة عليَّ، ولقد شعر بالامتعاض لهذا. وكنت سأشعر بالامتعاض أنا أيضًا لو كنت مكانه! وهو يعلم كل شيء حقًّا، ويصعب إرضاؤه، وضيق الأفق. وهو يحاول تدميري. وهذا هو جوهر الأمر. ويبدو أنه ينجح في هذا".

سألني: "عندما تفكر في تشارلز، ما أول سؤال يرد ذهنك؟".

فضحكت ضحكة خافتة، وقلت: "هذا يسير! كيف يمكنني تقييد هذا الرجل قبل أن يدمرني؟".

سألني: "هل من شيء آخر؟".

فأجبته: "هناك الكثير من الأشياء! وذلك مثل: كيف يمكنني أن أظل مسيطرًا على الأمور؟ أليس من المفترض أني من يقود هذا الفريق؟ كيف يمكنني جعل هذا الرجل ملتزمًا بالبرنامج؟".

"وماذا أيضًا؟".

"كيف أدخلت نفسي في هذه الأزمة؟ وما الذي جعلني أعتقد أن بوسعي القيام بمهام القيادة؟ ". وتوقفت لبرهة ثم قلت بنبرة مؤكدة: "أنصت، الأمر هو أن تشارلز بحاجة إلى التغيير بقدر ما تعتقد أنني بحاجة إليه".

يبدأ التغيير بالشخص الذي يريد التغيير.

قال "جوزيف": "قد يكون هذا صحيحًا، ولكنك أنت من في مكتبي الآن. ويبدأ التغيير بالشخص الذي يريد التغيير، أليس هذا صحيحًا؟".

وقد جعلني هذا الكلام مشدوهًا حقًّا. اتكأت للخلف على الكرسي، وأخذت نفسًا عميقًا. وقلت له: "ما الذي يفترض عليَّ فعله - أن أتجاهل حقيقة أنه يطعنني من الخلف كلما سنحت له الفرصة؟". وكدت أتميز من الغيظ "يستحيل أن أفصل ردود أفعالي عما يفعله تشارلز!".

قال "جوزيف": "آه، ولكن هذا هو أجمل ما في الأمر؛ فبوسعك فصل ردود أفعالك عن سلوكياته، وعن سلوكيات أي أحد آخر. وإذا لم تفعل هذا، فسوف تستمر في إهدار طاقاتك. وسوف تكون كدمية لا قدرة لها على التحكم في ذاتها. وسوف يمكن لأي أحد - بمن في ذلك تشارلز- أن يثيرك. وهذه مسألة اختيار إما أن تتحكم في جانب مصدر الأحكام لديك، وإما أن يتحكم هذا الجانب فيك".

إما أن تتحكم في جانب مصدر الأحكام لديك، وإما أن يتحكم هذا الجانب فيك.

قلت، وكان قلبي يغلي سرًّا: "أنا لا أتفق معك ولا أختلف. ولا أعتقد أن باستطاعتي رؤية هذا الموقف مع تشارلز على نحو مختلف".

فسألني "جوزيف": "هل هذا سؤال؟".

قلت له: "ماذا تقصد؟".

فسألني: "هل يمكنك إعادة صياغة هذه العبارة في صورة سؤال؟".

قلت له: "أتعني سؤالًا مثل: ما الطريقة الأخرى التي يمكنني أن أفكر بها في هذا الأمر؟ ". ومما أثار دهشتي أنني في اللحظة التي طرحت فيها هذا السؤال على نفسي شعرت بتغير دقيق بداخلي. ومن بين ما شعرت به بأنني أطلقت نفسًا لم أدرك أني كنت أحبسه، واسترخت كتفاي لدرجة أن "جوزيف" ربما لاحظها أيضًا.

قال: "بالضبط، هل لاحظت هذا؟ لقد حولت نفسك توًّا إلى متعلم، بهذه السرعة، وها هو جوابي عن سؤالك: أيًّا كان ما يفعله تشارلز أو أي أحد آخر، يمكنك استخدام خريطة الاختيار، وما تعلمه من رسائل جسدك، في التعرف على الوقت الذي تتخذ فيه موقف مصدر الأحكام. وسوف تذكرك هذه الرسائل بأن تتراجع وتلاحظ نفسك. وسوف تعزز من ذاتك الملاحظة؛ حتى يمكنك مشاهدة فيلمك الخاص لبرهة. وستكون قادرًا حينها على التفرقة بين ما يفعله "تشارلز" وما تختار أن تفعله حيال ما يفعله هو".

حاولت استيعاب درس "جوزيف"؛ فهو لم يكن يسيرًا. وكانت أسئلة مصدر الأحكام لا تزال تدور في عقلي. وأظن أن جانب مصدر الأحكام يسيطر عليَّ فيما يتعلق بـ "تشارلز"، فضلًا عن زواجي.

قـال "جـوزيف" وهـو يشـير إلـى خريطـة الاختيـار: "عـد للحظـة إلـى ذلـك الشـخص الـواقف عنـد مفتـرق الطـريقين. وتـذكر أن ذلـك الشخص يمثل كل واحد منا في أية لحظة عندما يواجهنا شيء ما ونضطر إلى التعامل معه ونحن نتعثر. وبغض النظر عن الموقف، من الضروري للغاية تذكر أن أمامنا خيارات فيما يتعلق بكيفية الاستجابة له. هل تعلم ما تلك الخيارات؟".

قلت وأنا أحاول تخمين الإجابة: "يمكننا أن نتصرف وحسب ونقفز إلى موقف مصدر الأحكام، أو يمكننا التوقف لبرهة، والتحقق من حالتنا المزاجية ومشاعرنا الجسدية، وملاحظة نوع الأسئلة الذاتية التي نطرحها، ثم نحاول اختيار مسار المتعلم. يمكننا أن نختار... ولدينا خيارات".

شعرت بسعادة عارمة؛ فلديَّ خيار بالفعل! ويمكنني اختيار مسار المتعلم متى أردت. وقد يمكن لأدوات "جوزيف" أن تحدث فارقًا في نتائجي الخاصة بالعمل.

قلت له بحذر: "عليَّ أن أقول إن التفرقة بين مصدر الأحكام والمتعلم ليست صعبة مثلما ظننت".

فصفق لي "جوزيف"، وقال: "نعم، نعم، هذا رائع! وحالما تصبح قادرًا على ملاحظة تفكيرك، وإدراك الفوارق بين مصدر الأحكام والمتعلم، تصبح متحكمًا بقوة الاختيار". وبدا "جوزيف" شغوفًا للغاية بهذه الفكرة. وقال متعجبًا: "إنك تتعلم سريعًا. وأرى سمة أخرى من السمات التي تقدر أليكسا قيمتها كثيرًا لديك". وألقى نظرة على ساعة يده، وقال: "لقد تجاوزت الساعة الواحدة بقليل، فلنتوقف عند هذا الحد اليوم".

فتح "جوزيف" أحد أدراج مكتبه، وأخرج نسخًا من خريطة الاختيار.

وقال وهو يسلمني إياها: "خذ هذه معك، وادرس خريطة الاختيار عندما تذهب إلى مكتبك، وخذ نسخة منها لتلصقها على ثلاجتك".

تأوهت في داخلي. ماذا سأقول لـ "جرايس" بشأن هذا؟! فسوف تريد أن تعرف من أين حصلت على خريطة الاختيار هذه ولماذا أضعها على الثلاجة.

قال "جوزيف" ونحن نسير في الصالة: "تبين هذه الخريطة الفوارق الأساسية بين عقلية المتعلم وعقلية مصدر الأحكام. وفي النهاية، رسالتها بسيطة للغاية، وهي: غير أسئلتك، تغير نتائجك. وهذه معرفة خاصة بإدارة الذات جوهرية لكل مصدر أحكام متعافٍ".

غير أسالتك، تغير نتائجك.

على باب مكتبه الخارجي، توقف "جوزيف" واستدار لمواجهتي. وأعلى إحدى كتفيه، على الحائط الذي توجد عليه قاعة مشاهير التفكير التساؤلي، اكتشفت صورة لـ "أليكسا". بدت مأخوذة من إحدى المجلات الكبرى، وتظهر فيها حاملة إحدى الجوائز. ورغم شعوري بالحرج، يجب أن أعترف بأنني لم أعلم بهذا المقال. وبناءً على طول معرفتي بـ "أليكسا"، كان من الواجب عليَّ العلم به.

قال لي "جوزيف" وهو يصافح يدي بمودة: "أراك في المرة القادمة".

كان رأسي يدور، وانقلبت حياتي كلها رأسًا على عقب. وما حيرني حقًّا هو أني شعرت أيضًا بأنني أكثر مرحًا وتفاؤلًا من أي وقت مضى. وهناك أمر واحد كانت "أليكسا" محقة للغاية بشأنه، ألا وهو أن هذا الرجل المدعو "جوزيف" لديه طريقة مثيرة فيما يتعلق بالنظر إلى كيفية إحداث التغيير في حياتنا. وبدأت أتخيل أنني ربما يمكنني - من خلال العمل معه - أن أجد إجابات، أو أسئلة جديدة، من شأنها أن تعيد الاستقرار لحياتي المهنية.

5 محادثة في المطبخ

كنا في الصباح الباكر عندما وجدت "جرايس" خريطة الاختيار التي ألصقتها بباب الثلاجة في الليلة الماضية. وكالمعتاد، استيقظت على رائحة القهوة الطازجة وسرت نحو المطبخ. دائمًا ما كانت "جرايس" تستيقظ قبلي؛ فهي من أولئك الأشخاص الذين يستيقظون مبتهجين ومتحمسين لكل يوم جديد. وأنا على نقيضها تمامًا، وأعلم أن هذا يثير أعصابها أحيانًا. وكانت تقول إنني أبدو كدب استيقظ من بياته الشتوي في الصباح. ولم أكن أرى نفسي بهذا السوء، ولكني لم أكن أبدأ يومي أبدًا في حالة من السعادة.

وعندما دخلت المطبخ، وجدت "جرايس" واقفة أمام الثلاجة وظهرها نحوي. وبدت منشغلة بالنظر إلى خريطة الاختيار، فانتابني القلق على الفور حيال ما قد تقوله لي. وكنت واثقًا تمامًا بأنها بدأت تستقصي أمر الخريطة وأنني سأضطر إلى إخبارها بالأمر كله، أي بالمتاعب التي أواجهها في العمل وكل ما حدث. وسوف يقودني هذا إلى إخبارها بكيفية حصولي على خريطة الاختيار وسبب لصقي إياها على الثلاجة. وقد أضطر حينها إلى إخبارها بالسبب في قيام "أليكسا" بإحالتي إلى "جوزيف"، وقد يتحول هذا إلى حقل ألغام عاطفي.

في الوقت الذي كنت فيه قلقًا بشأن كيفية تفادي إخبار "جرايس" بالقصة كلها، استدارت فجأة وحضنتني بحرارة.

وسألتني: "من أين حصلت على هذه؟ إنها رائعة للغاية!".

فانتزعت خريطة الاختيار عن باب الثلاجة وبدأت تلوح بها بيدها. تمتمت قائلًا إن في هذه الخريطة ما يصلح مادة لتدريب خاص في العمل، ثم صببت فنجانًا من القهوة لنفسي وآخر لـ "جرايس".

فقالت: "إنني مندهشة؛ فقد تعلمت بالفعل شيئًا منها. هل تذكر تلك الرسالة التي تركتها لك بشأن جينيفر، مساعدتي في العمل؟ أظن أنني قسوت عليها للغاية مؤخرًا. وبوسعي أن أحس بشعورها بالنفور مني كلما اقتربت منها بضع أقدام. ومن خلال نظري إلى خريطة الاختيار، أدركت أني كنت مصدرة أحكام حقيقية معها، كما تقول الخريطة، وأنا واثقة بأن هذا أشعرها بالضيق. وقد كانت تخفق كثيرًا، ولكن هذا جعلني أتساءل عما إن كانت لي يد في هذه المشكلة أم لا. وفوق كل هذا، لا أحد يبذل أفضل ما لديه في العمل حينما يتوقع منه رئيسه ما هو أسوأ".

قلت: "يدور الأمر كله حول نوع الأسئلة التي نطرحها". ولم أفكر في هذا القول قبل أن تنطلق الكلمات من فمي.

سألتني "جرايس": "أي أسئلة؟ لم أصل إلى هذا الحد مع جينيفر المسكينة".

فقلت: "وفقًا لما قاله ذلك الرجل الذي يدعى "جوزيف"، وهو من أعطاني الخريطة...".

فقطعت "جرايس" حديثي قائلة: "مهلًا، من يكون جوزيف؟".

حملقت إليها بانشداه لبرهة، متردداً بشأن قول الحقيقة. وقررت تبسيط الأمور. وقلت لها، وأنا عازم على عدم التطرق إلى التفاصيل إلا بقدر ما هو ضروري للغاية: "إنه مستشار قامت أليكسا باستئجاره". وبالأمس، وبعد اجتماعي بـ "جوزيف"، أمضيت ساعة في دراسة الخريطة؛ لإعداد أجوبة لأي سؤال قد تطرحه "جرايس". وقلت: "إنه يقول إن أكثرنا يكونون غير واعين بالأسئلة التي يطرحونها على أنفسهم وعلى الآخرين. وهذا ما تعلمنا إياه خريطة الاختيار؛ فهي تذكرة لنا بأن ننظر بعناية في تلك الأسئلة لأنها تؤثر في كيفية تفكيرنا وتصرفنا، وكيفية استجابة الآخرين لنا".

نظرت "جرايس" إليَّ في حيرة. فاقتربت منها وأشرت إلى الرجل الصغير الموجود عند مفترق الطريقين. وقلت لها، وأنا أشير إلى كلمة الأفكار، والمشاعر، والظروف الموجودة بالقرب من رأس هذا الشخص: "ها هو الأمر الأساسي موجود هناك. وفي اللحظة التي يحدث لنا فيها شيء ما، نبدأ حينها في طرح الأسئلة على أنفسنا. وكلما أدركنا أسئلتنا سريعًا، كان أفضل. وبهذه الطريقة تتوافر لنا المزيد من الخيارات". هل كنت أنا من يتحدث حقًّا؟ لقد كنت مذهولًا لمدى تذكر ما علمني إياه "جوزيف". ولما تحدثنا أكثر، زاد ارتياحي لتلك الأمور المتعلقة بالتفكير التساؤلي.

قالت "جرايس" وهي تمرر إصبعها على المسار الأول ثم الثاني: "الشيء الأساسي الذي أفهمه هو هذان المساران. واتخذ مسار المتعلم وسوف تتقدم دائمًا. انظر، هذا الرجل يسأل: "ماذا أريد؟ ما خياراتي؟"، أما الآخر فيسأل: " ما الذي يمكنني تعلمه؟". أوه، أنت محق، هذه هي أهم الأسئلة. وأما الرجل الموجود على مسار مصدر الأحكام، فهو حائر حيال أسئلة مختلفة مثل: "من المخطئ؟ ما مشكلته؟". سأخبرك بشيء يا بن، عندما أكون في مكتبي، كلما سمعت صوت قلم سقط أو شخص تأوه، فأول ما يخطر ببالي هو قول "أوه، يا إلهي، ما المشكلة التي حدثت الآن؟ ما الذي من المحتمل أن تسيء فيه جينيفر؟". وسرعان ما أذهب إلى مكتبها. هل تعلم ما فَعَلْتُه بالأمس يا بن؟ لقد... أوه، مهلًا؛ فهذا يدفعني إلى اتخاذ مسار مصدر الأحكام، أليس كذلك؟".

أوضحت لها قائلًا: "طريقة عملها هي أن الأمور تحدث من حين إلى آخر، منها الجيد ومنها السيئ، وهي تصيبنا فجأة. وحينها، وخاصة إذا كانت لدينا عادة راسخة في إصدار الأحكام، تميل أسئلتنا إلى اتباع ذلك النمط ذاته. وأما إذا كنا أكثر ميلًا إلى مسار المتعلم، فسوف تتخذ أسئلتنا الاتجاه ذاته".

أضافت "جرايس": "والأفعال تتبع الأفكار. هذا مبدأ أساسي. ولكنني لم أفكر في هذا الأمر بطريقة الأسئلة، أي: الأفعال تتبع الأسئلة. ويبدو لي أن الخدعة تكمن في إبقاء أنفسنا في الإطار العقلي الخاص بالمتعلم".

قلت لها: "وفقًا لما قاله جوزيف، من الطبيعي أن ننزلق إلى مسار مصدر الأحكام من حين إلى آخر. وفي الحقيقة، نحن نستخدم العقليتين بالتناوب دائمًا. وهذا من طبيعة البشر". وحتى في أثناء قولي هذه الكلمات، كنت أفكر في النقاش الذي أجريناه في ذلك اليوم الذي أوصلتها فيه إلى المطار. وكنت لا أزال أشعر بالحرج حيال الطريقة التي عاملتها بها. ولم أكن مستعدًّا للدخول في هذا الموضوع مع "جرايس"، ولكنني استجمعت شجاعتي لذكر جانب منه.

قلت لها، وأنا أحاول اختيار كلماتي بعناية: "من اليسير للغاية أن تتخذي موقف مصدر الأحكام. على سبيل المثال، منذ بضعة أيام، كنت أحاول الانتقال إلى وسط الشارع وكادت تصدمني إحدى سيارات الأجرة التي كانت تسير بضعف السرعة المفروضة. واتخذت على الفور موقف مصدر الأحكام. وحدث هذا كومضة من البرق، أيمكنك تخيل هذا؟ لقد حدث بهذه السرعة. وفي لحظة، كنت على وشك إخراج ذلك الرجل من عرض الشارع".

قالت "جرايس" وهي تهز رأسها تأييدًا لكلامي: "إنك تشعرني بالقلق حقًّا أحيانًا".

توترت كتفاي وكنت على وشك الدفاع عن نفسي. وأعلم أنها لا تحبذ عاداتي الخاصة بقيادة السيارة، ولكن لم تقع لي حادثة. وقد خضنا العديد من المناقشات في هذا الشأن، ولكن في هذه المرة هناك شيء ما بداخلي منعني وقال لي لا تذهب إلى هناك يا رجل. أخذت نفسًا عميقًا، وهززت كتفي، وحاولت أن أظل هادئًا ومسترخيًا. وقلت لها: "هذا مجرد مثال. وما أراه الآن، بفضل خريطة الاختيار الخاصة بـ جوزيف، هو كيف أن تلك الدعوة الأخيرة وضعتني على الفور على مسار مصدر الأحكام؟ و كنت أغلي من الغضب طوال الساعتين التاليتين. وقد كانت تلك هجمة مصدر أحكام ".

أردت حقًّا أن أخبر "جرايس" بالقصة كاملة، عن جمعي بين كل ما مررت به مؤخرًا. وكنت حائرًا بين أن أقدم استقالتي أم لا. وكنت منفعلًا للغاية بشأن مقابلة "جوزيف". وكنت مجروحًا، وقلقًا بشأن تعرض حياتي المهنية كلها للانهيار، وغاضبًا من "جرايس" لضغطها عليَّ فيما يتعلق بعلاقتنا في وسط كل هذا. أصبحت حياتي حفرة واحدة كبيرة... حفرة مصدر أحكام كبيرة - بحسب ظني - وكنت أغوص في الأوحال.

لقد شعرت بالتوتر يسري في جسدي كله عندما أدركت أنني كنت أمثل تحديًا كبيرًا لـ "جوزيف" لا يقل عن ذلك المراقب الحكمي الذي أخبرني به. وفي ذلك اليوم الذي دخلت فيه مكتبه لأول مرة، من المؤكد أن مقابلتي معه كانت مضيعة لوقتي. وفي تلك الحالة المزاجية التي كنت فيها، كان من المعجزة أن يؤثر فيَّ أي شيء يقوله لي. أما الآن، فأنا أخبر "جرايس" بأفكاره كما لو كنت أعلم ما أتحدث عنه تمام العلم!

قالت "جرايس": "أرى أن هذه الخريطة تذكرة جيدة بما حدث لي عندما علقت بأحد عقول مصدري الأحكام الخاصة بي". استدارت بعيدًا لبرهة، وجلست على طاولة الطعام، وأخذت رشفة من قهوتها وقضمة من الخبز المحمص وهي تتفحص الخريطة التي أمامها. وظللت واقفًا، ومائلًا بجسدي نحو الطاولة، وأنا أراقبها. وبعد لحظة، نظرت "جرايس" إلى أعلى بقليل من الخجل.

قالت: "ربما تساعدنا هذه... أتعلم، في علاقتنا. ما رأيك؟". ولم تكن هناك أدنى إشارة إلى اللوم أو الحكم في صوتها. وكنت مسرورًا للغاية بهذا.

وقلت لها: "يقول جوزيف إن الحياة مليئة بتلك اللحظات التي يصدمنا فيها شيء ما يخرجنا من مسار إلى آخر...".

فسألتني: "ولكن ما رأيك، أقصد في مساعدتها إيانا، أنا وأنت؟".

وفي هذه المرة، اكتشفت بعض الانفعال في صوتها؛ فقد كانت تريد مني حقًا أن أخبرها بما أفكر فيه بالضبط. فأجبتها: "مثلما قلت، أعتقد أنها تنطبق جيدًا على كل جوانب حياتنا. ويمكننا جميعًا أن نستخدم أدوات أفضل".

قالت لي: "ما معنى هذا - أدوات أفضل؟". وكانت تبدو غاضبة حقًّا.

حاولت أن أتجاهل عينيْ "جرايس"؛ فنظرًا لأن محادثتنا جرت على نحو جيد للغاية حتى ذلك الحين، لم أرد أن تتحول إلى موجة من الغضب. وكنت أسأل نفسي بالفعل: ما الشيء الأحمق الذي قلته فأفسدت به الأمور ثانية؟ ولماذا أثارت موضوع علاقاتنا؟ يا له من توقيت سيئ! وحينها أمسكت بنفسي؛ فهذه الأسئلة البسيطة كانت تدفعني نحو مسار مصدر الأحكام. ورغم هذا، في هذه المرة خطر ببالي أمر، فقد تخيلت "جوزيف" واقفًا كموجه على جانب الطريق يصيح بي: اتخذ مسار المتعلم! مسار المتعلم! تذكر خريطة الاختيار! غير أسئلتك! يمكنك تغيير هذا الأمر! وعلى الفور تقريبًا، خطر ببالي سؤال جديد هو: كيف يمكنني الحفاظ على إيجابية الأمور بيننا؟

كانت "جرايس" تقول: "آسفة، لقد أدركت توًّا أنني بدأت في اتخاذ موقف مصدر الأحكام معك".

فشعرت بالحيرة لبرهة، ثم ذهبت عني الحيرة عندما فكرت فيما حدث، فقد بدأت "جرايس" سلوك مسار مصدر الأحكام، بل سلكه كلانا، ثم أوقفت نفسها، وكذلك فعلت أنا. يا له من أمر مذهل! وتبسمت رغمًا عني. سألتني "جرايس": "لماذا تبتسم؟"، ونهضت عن الطاولة، وأخذت أطباقها إلى الحوض، ثم استدارت نحوي.

فقلت لها: "حبيبتي، أنت رائعة!". وضممتها بين ذراعي وقربتها إليَّ. تصلبت ولكنها سرعان ما رقت.

سألتها: "هل تتذكرين تلك الليلة التي تناولنا فيها العشاء في مطعم ميتروبول وجئتك متأخرًا؟". شعرت بها تومئ برأسها على كتفي.

فقلت: "لقد أثرنا مناقشة حادة - أليس كذلك؟- بشأن من منا لا ينظم وقته. ثم فعلْتِ شيئًا رائعًا: فقد تخليت فجأة عن المناقشة برمتها، وتغير كل شيء، وتواصلنا مرة ثانية. هل تذكرين ذلك؟".

فقالت: "إممم، أذكر بالطبع!".

كان من الصعب أن أكون جادًّا حين تذكرت تلك الليلة، ولكني أردت أن أوصل رسالتي إليها. فقلت: "لقد تحدث جوزيف عن التحول من مصدر أحكام إلى متعلم، وعن كيفية فعل هذا بسؤال واحد".

قالت "جرايس"، وقد ابتعدت عني قليلًا ولكن ظلت يداها على كتفيَّ: "مثلما سألت نفسي: هل أريد الفوز بهذه المناقشة، أم أريد أن أحظى بوقت ممتع؟".

سألتها: "أهكذا تلقين عليَّ سحرك؟".

فقالت وهي تميل نحوي مرة أخرى: "هذا بعض منه، ولكني لم أفكر فيه من منظور الأسئلة".

قلت لها، وأنا أريد التأكد من فهمها الرسالة: "إني جاد. لقد أدركت أنك تفعلين على نحو طبيعي ما علمني إياه جوزيف. وأتحدى أنك تفعلين هذا الأمر من خلال تغيير أسئلتك، حتى إن كنت غير واعية بهذا؛ فأنت تتجهين مباشرة نحو مسار المتعلم، وهذه هي الطريقة التي تغيرين بها حالتك المزاجية".

قالت: "إنني أحب هذه التغيرات!".

فقلت لها: "وأنا أيضًا". ولا أزال أريد معرفة المزيد عن كيفية قيامها بتلك التغيرات. وسألتها: "كيف تعلمت فعل ذلك؟".

وقبل أن تتمكن من الإجابة، انطلق صوت تنبيه المؤقت الإلكتروني الخاص بالفرن، الذي دائمًا ما كانت "جرايس" تضبطه لينبهها عندما يحين وقت الاستعداد للذهاب إلى العمل.

تأوهت قائلة: "أوه، لا! آسفة يا بن. كنت أود أن أطلب إذنًا بالتأخر عن العمل، ولكن لا يمكنني ذلك حقًّا؛ فلديَّ اجتماع مهم في هذا الصباح". وأصبح الموقف جديًّا فجأة.

وفي اللحظة التالية، كانت تهرول على درجات السلم لتنتهي من الاستعداد. وبعد مرور عشرين دقيقة، ودعتني وأسرعت إلى الباب. وعندما استدرت لأسكب لنفسي فنجانًا آخر من القهوة، ألقيت نظرة على الثلاجة ولاحظت أن خريطة الاختيار قد اختفت. لقد أخذتها "جرايس" معها إلى العمل!

وعندما استقللت سيارتي لأذهب إلى عملي، لاحظت وجود ورقة مثبتة تحت مساحة الزجاج الأمامي. وهي عبارة عن ملحوظة كتبتها "جرايس" على عجالة، وتقول فيها: عزيزي

شكرًا لك كثيرًا على خريطة الاختيار، وشكرًا خاصًّا على المحادثة الجيدة التي أجريناها في هذا الصباح. ولا يمكنك تخيل مقدار ما يعنيه هذا لي!

محبتك، جرايس

لم أتوقع أن تأخذ "جرايس" خريطة الاختيار. وانتابتني مشاعر رائعة حيال ملحوظتها. ومن الواضح أنها أعجبت بأفكار "جوزيف". وحتى الآن على الأقل، استرددت مكانتي في عينيها. جيد! لقد كان هذا من بين الضغوط الموجودة في حياتي.

6 الأسئلة التحويلية

عندما خرجت من المصعد في مبنى بيرل بيلدينج، وجدت "جوزيف" يروي أشجار الفيكَس الخاصة به بوعاء ري أحمر كبير. وقد فوجئت برؤيته يفعل شيئًا لو كنت مكانه لأوكلته لأحد موظفيَّ. استدار نحوي بابتسامة ودية وقال لي: "أحب وجود النباتات حولي؛ فهي تذكرة يومية بأن جميع المخلوقات بحاجة إلى انتباهنا وعنايتنا. ولا ينبغي لأي مكتب أن يخلو من نبتة أو نبتتين. وزوجتي سارة هي البستانية في عائلتنا. وهي تقول إن النباتات تجبرنا على طرح الأسئلة مثل: هل تحصل النباتات على القدر الكافي من المياه، ومن الشمس؟ هل هي بحاجة إلى بعض التشذيب؟ هل هي بحاجة إلى مخصبات معينة؟ وهي تدفعك إلى مواصلة طرح الأسئلة، مثلما يفعل البشر". وسرعان ما انتهى من شئون البستنة الخاصة به، ودخلنا مكتبه.

بدأ "جوزيف" حديثه قائلًا: "عندما انتهينا من اجتماعنا الأخير، كنا نتحدث عن خريطة الاختيار وما تخبرنا به عن عقليتي المتعلم ومصدر الأحكام. هل لديك المزيد من الأفكار في هذا الشأن؟".

فأخبرته بحرص عن "جرايس"، وعن حديثنا في المطبخ، وكيف أنها أخذت خريطة الاختيار الملصقة على الثلاجة معها إلى العمل.

قلت لـ "جوزيف" بتردد: "من الواضح أننا نحصل على نتائج مختلفة بناء على المسار الذي نتخذه، أي مسار المتعلم أو مسار مصدر الأحكام. وربما عَلِقْتُ في مسار مصدر الأحكام أكثر مما أود الاعتراف به".

قال "جوزيف" وهو يشير إلى الطريق الضيق الذي يربط بين مسار مصدر الأحكام ومسار المتعلم: "من حسن الحظ أن هناك ممرًّا سريعًا يخرجك من مسار مصدر الأحكام. انظر إلى هذا الممر الموجود في المنتصف"، الذي توجد به علامة مكتوب فيها الممر التحويلي. وقال: "هذا الممر هو مفتاح التغيير. ويمكنك الذهاب إلى مسار المتعلم من خلال طرح أسئلة تحويلية. هيا بنا ننظر كيف ينجح هذا الأمر".

واصل "جوزيف" حديثه قائلًا: "عندما تكون واقفًا في مسار مصدر الأحكام، قد يبدو لك العالم كله كئيبًا للغاية. ورغم أن العالم مليء بإمكانيات لا نهاية لها، تكون قدرتنا على ملاحظتها محدودة عندما نراها بعيني مصدر الأحكام أو نسمعها بأذنيه. دعني أبين لك كيف تغير من وجهة نظرك، وكيف ترى وتسمع على نحو مختلف، وستفعل هذا سريعًا في بعض الأحيان. ولبرهة، تخيل نفسك على مسار مصدر الأحكام، عند بداية الممر التحويلي بالضبط".

وحولت انتباهي إلى الخريطة، ووجدت الممر التحويلي.



فواصل كلامه، وهو يشير إلى الممر التحويلي، قائلًا: "في أي وقت تدخل فيه في هذا المسار، فإنك تتخذ خيارًا على نحو تلقائي، وتنتبه، وتكتشف مشهدًا جديدًا للعالم. وسوف تحول من طريقة تفكيرك بشأن ما هو ممكن. وعندما تلاحظ أفكارك الخاصة، وخاصة تلك المتعلقة بمصدر الأحكام، سوف تكتسب القدرة على أن تختار بحرية ما ستفكر فيه وتفعله بعد ذلك".

قلت له: "أنت تتحدث عن الاختيار كما لو كان شيئًا نملكه... أي قدرة".

قال "جوزيف": "من دون شك! نحن جميعًا نولد ولدينا هذه القدرة؛ وهذا ما يجعلنا بشرًا. ودائمًا ما يكون الاختيار ملكًا لنا، رغم أنه يتطلب الممارسة، والشجاعة أحيانًا، لنيل الاستفادة القصوى منه. وقد تحدث المؤلف فيكتور فرانكل عن "... آخر الحريات الإنسانية، ألا وهي حرية اختيار المرء لتوجهه في أية ظروف، واختيار طريقه الخاص"".

وقال: "جعل هذا الأمر عمليًّا هو كل ما يدور حوله الموضوع؛ وهذا هو موضع التحدي. وأينما شعرت بأنك ربما تكون على مسار مصدر الأحكام، فتوقف لبرهة، وخذ نفسًا عميقًا، وكن فضوليًّا، وسل نفسك: هل أنا على مسار مصدر الأحكام؟ وإذا كان الجواب هو نعم، فإنه يمكنك حينها أن تسلك الممر التحويلي بأن تطرح أسئلة بسيطة مثل: هل أريد أن أكون على مسار مصدر الأحكام؟ وأين أود أن أكون ". ضحك "جوزيف"، ثم قال: "هل هذا مريح؟ ليس مريحًا دائمًا، ولكنه بسيط. وينقلك الممر التحويلي سريعًا إلى مسار المتعلم. وسوف تجد قائمة بالأسئلة التحويلية في كتاب التدريبات الخاص بك. وهذه القائمة إضافة إلى الأدوات الموجودة في مجموعة التفكير التساؤلي".

كان هناك شيء ما يزعجني، ولكني لم أتمكن من التعرف عليه، ثم تكشف لي. لقد تذكرت سؤال "جرايس" عن كيفية تغييرها لحالاتها المزاجية بسرعة كبيرة. وأدركت أنها كانت تستخدم أسئلة تحويلية، سواء أكانت واعية بهذا أم لا.

كان "جوزيف" ينظر بتمعن إلى خارج النافذة، ثم قال: "دعني أخبرك بقصة ستوضح لك كيف يمكن للأسئلة التحويلية أن تحدث فارقًا هائلًا في الأداء والنتائج. وهي قصة حقيقية عن ابنتي كيلي، وهي لاعبة جمباز شديدة الحب لهذه اللعبة. وفي الكلية، كانت تتدرب بانتظام لخوض منافسة بطولة وطنية".

"وإليك ما حدث: خلال التدريب، كانت كيلي تؤدي أداءً متقنًا في أكثر الأوقات، ولكن ذلك في أكثر الأوقات وحسب. وكنت أعلم أنا ووالدتها أنها لن تنجح في الانضمام إلى الفريق على هذا النحو؛ فقد كان أداؤها غير منتظم للغاية".

"لذا، وبناءً على طلب كيلي، ساعدناها حتى يمكنها إحداث التحسينات التي تحتاج إليها للانضمام إلى الفريق. وأول ما فعلناه هو أننا سألناها عما تفكر فيه قبيل الأداء. وقد اكتشفت أنها في أثناء تلك اللحظات الحاسمة دائمًا ما تطرح على نفسها سؤالًا واحدًا أساسيًّا هو: هل سأسقط في هذه المرة؟ ".

أبديت ملاحظتي قائلًا: "وهو ما يعد سؤال مصدر أحكام".

فقال "جوزيف": "هذا صحيح، وأدى طرحه إلى ما أسمته ابنتي متاعب مصدر الأحكام. وقد أعاق ذلك السؤال أداءها بحق؛ لذا عمل ثلاثتنا على إيجاد سؤال تحويلي يمكنها أن تطرحه على نفسها بدلًا من ذلك السؤال من أجل دفع نفسها سريعًا إلى مسار المتعلم. وكان السؤال الجديد من نتاج تفكير كيلي، وهو: كيف يمكنني أن أؤدي عملًا عظيمًا؟ نجح هذا الأمر. وبعد استخدام هذا السؤال الجديد، أعادت برمجة نفسها من خلال توجيه انتباهها نحو وجهة إيجابية. وقد تحسن أداؤها على نحو رائع، وأصبح من الممكن توقع أدائها أيضًا. وقالت كيلي إن ذلك السؤال الجديد ساعدها على البقاء في نطاق التفوق ".

سألته: "هل انضمت إلى الفريق؟".

فأجاب: "بالتأكيد. وبالمناسبة، لقد عادت إلينا بميدالية. صحيح أنها لم تنل المركز الأول، ولكنني كنت فخورًا بها حقًّا. وعليَّ أن أعترف بأنني منذ عشرين عامًا، كان من المحتمل أن أوبخها لعدم نيلها المركز الأول. أوه، كما أخبرتك، وجود أبناء لدينا يعلمنا طرح مجموعة جديدة كاملة من الأسئلة! وبالمناسبة، سوف تجد قصة كيلي في قاعة مشاهير التفكير التساؤلي".

قلت مازحًا: "يبدو لي كل هذا كشيء من السحر، أو معجزة".

فرد "جوزيف"، وهو يبتسم، قائلًا: "إنه ليس سحرًا أو معجزة، بل هو طريقة. ومن خلال الأسئلة، يمكننا أن نغير أنفسنا جسديًّا أيضًا. وعلى سبيل المثال، يمكن للسؤال بـ ماذا سيحدث إذا طردت من العمل؟ أن يثير فيك سلسلة كاملة من التفاعلات البيوكيميائية المتعلقة بالتوتر في جسدك. وسؤال كيلي هل سأسقط في هذه المرة؟ جعلها قلقة، مما أعاق أداءها وعزز من أية برمجة قديمة خاصة بالفشل. ومن حيث الوعي، لم ترد أن تفشل بالطبع، ولكن هذا هو ما حدث بالضبط على أية حال نتيجة ذلك

السؤال القديم. والتفكير هو ما يحدد المقصد. وأسئلة المتعلم تبرمجنا على المقاصد الإيجابية - وفي حالة كيلي، كان المقصد هو تبني التوجه الصحيح والتقدم نحو تحقيق أداء رائع".

تأملت كلامه وقلت: "يتضمن كلامك إشارة إلى أن مصدري الأحكام لا يمكن أن يكونوا موظفين متفوقين. وأنا لا أتفق معك على هذا؛ فلقد عرفت أنماطًا من مصدري الأحكام ينتجون الكثير".

قال لي: "انتبه عند استخدامك ألفاظًا مثل "أنماط من مصدري الأحكام"؛ فليس هناك شخص مصدر أحكام وشخص متعلم. هذان المصطلحان يشيران إلى العقليتين وحسب، كما علمت الآن، وكل منا لديه كلتا العقليتين، ودائمًا ما سيتواجدان لديه، وهذه مشكلة البشر. ومشكلة استخدام مثل تلك الألفاظ هي أنها تصبح صفات دائمة، وهذا الأمر يجعل التغيير مستحيلًا. ومن ناحية أخرى، عقلياتنا ديناميكية؛ فقد تتغير بين لحظة وأخرى. والمغزى هو أن التفكير التساؤلي يجعلنا نتحمل قدرًا أكبر من المسئولية عن إحداث التغييرات التي نريدها". وأتبع "جوزيف" قائلًا: "ولكنك محق في قول إن العديد من الناس يمضون وقتًا أكبر في مسار مصدر الأحكام من ذلك الذي يمضونه في مسار المتعلم. ولكنهم قد يظلون نشطين ومنتجين للغاية. ورغم هذا، كثيرًا ما يتحقق نجاحهم بتكاليف عالية جدًّا. والأشخاص مصدرو الأحكام على نحو مفرط قد يدفعون أنفسهم وكل من حولهم إلى الجنون، وهذا الأمر يخفض من الإنتاجية، والتعاون، والإبداع. ويصعب الشعور بالولاء أو الثقة بشخص ذي قدر عالٍ من إصدار الأحكام. والعمل بعقلية مصدر الأحكام قد تحدث الاستياء والخلافات، سواء مع أفراد عائلتك أو مع زملائك في العمل.

"وإذا أردت للموظفين أن يكونوا مهتمين جدًّا بالعمل ومنشغلين به للغاية، فعليك باتخاذ مسار المتعلم. وتميل المؤسسات التي يقودها أشخاص على قدر عالٍ من الانتقاد إلى وجود مستويات أكبر من التوتر، والخلافات، والمشكلات المتعلقة بالموظفين. وتلك الأنواع من القادة ليست مزودة بالمرونة والقابلية للتكيف - أو النجاح - عند مواجهة التحديات. ولتتخيل مقدار الدمار الذي تحدثه عقلية مصدر الأحكام عندما تصحبها إلى منزلك في المساء!

"ذات مرة، كتبت زوجتي سارة مقالًا يستعرض الاختلافات بن زيجات مصدري الأحكام وزيجات المتعلمين. وكان افتراضها الأساسي قائمًا على أن خبراتنا بالعلاقات العاطفية تكون مختلفة للغاية بناءً على نظرتنا إلى شريك حياتنا بعيني مصدر أحكام أو بعيني متعلم. وأوضحت سارة أننا من خلال عيني المتعلم سنكون قادرين على التركيز على ما نقدره لدى الآخر وما يفيد علاقتنا به، وذلك في أكثر الأوقات على الأقل. وسوف نعتمد على نقاط قوانا بدلًا من الركون إلى عيوبنا، سواء عيوبنا نحن أم عيوب شركائنا".

أومأت له برأسي، معتقدًا أن هذا منطقي.

فقال: "وعندما نكون في مسار مصدر الأحكام، سواء في البيت أو العمل، قد يبدو لنا كل شيء كعائق في الطريق. وعندما يحدث هذا، سوف نحتاج إلى الرجوع إلى أسئلة تحويلية أساسية مثل: هل أنا في مسار مصدر الأحكام؟ هل سيوصلني هذا المسار إلى ما أريده حقًّا؟ أين أ فضل أن أكون؟ لنتوقف لبرهة، ثم نأخذ نفسًا عميقًا، ونضع أنفسنا في الممر التحويلي، وسيمكننا حينها أن نتوجه نحو مسار المتعلم".

قلت: "إذا كان ما تقوله صحيحًا، فبوسعي أن أظل في مسار المتعلم فقط من خلال تذكري تلك الأسئلة دائمًا".

قال: "من الناحية النظرية، نعم. ولكن الحياة ليست بهذه البساطة حقيقة. ولا أحد منا مَلَكٌ، وكلنا نقع في مسار مصدر الأحكام من حين إلى آخر، وهذه هي النقطة التي أؤكدها عندما أقول كلنا مصدرو أحكام متعافون. ولكنني أعدك بما يلي: كلما اهتممت بخريطة الاختيار والأسئلة التحويلية، كنت قادرًا على الدخول في مسار المتعلم بسرعة أكبر، وكان ذلك أيسر، وكانت مدة بقائك فيه أطول. وسوف تمضي أيضًا وقتًا أقل في مسار مصدر الأحكام وستكون التجربة ذاتها أقل حدة، ومن ثم ستكون عواقب البقاء فيه قليلة للغاية".

واصل "جوزيف" حديثه قائلًا: "تذكر أن لمصدر الأحكام وجهين؛ فهو يكون انتقاديًّا نحو نفسه، وانتقاديًّا نحو الآخرين. ويمكن للنتائج أن تبدو مختلفة تمامًا، ولكنها تنبع من المصدر الانتقادي ذاته.

"وإذا ركزنا عقليتنا الانتقادية على أنفسنا - كأن نطرح أسئلة مثل: لماذا أنا فاشل هكذا؟ - فسوف نضعف ثقتنا بأنفسنا، بل قد نشعر بالاكتئاب. ومن ناحية أخرى، إذا ركزنا عقليتنا الانتقادية على الآخرين - وذلك بطرح أسئلة مثل: لماذا جميع من حولي حمقى للغاية ويسببون الإحباط؟ - فسوف نميل إلى الشعور بالغضب، والامتعاض، والعدائية. وفي كلتا الحالتين، أي من خلال العقلية الانتقادية، سوف تنتهي بنا الحال بنوع ما من الخلاف، إما مع أنفسنا أو مع الآخرين. وعدما تتولى العقلية الانتقادية السيطرة، يستحيل إيجاد حل حقيقي أو أي شعور بالسلام. وهذا هو السبب في استخدام الوسطاء لمادة المتعلم ومصدر الأحكام هذه، وخاصة خريطة الاختيار".

"دعني أقدم لك مثالًا عن العقلية الانتقادية عندما نصوبها نحو أنفسنا. منذ عدة سنوات، كانت سارة تتحدث إلى روث، محررتها في إحدى المجلات التي تكتب فيها. وكانتا تتشاركان الحديث عن مواجهتهما مشكلات تتعلق بالوزن. وأخبرت سارة روث بكيفية استخدامها خريطة الاختيار في مساعدتها على اتخاذ خيارات أفضل بشأن التغذية. وكانت روث متشوقة للغاية، وطلبت من سارة أن تكتب مقالًا عن تجاربها.

"وفي ذلك المقال، وصفت سارة كيف أن الأسئلة التي يطرحها الناس على أنفسهم على نحو نمطي بشأن التغذية إما أن تسبب لهم متاعب خاصة بالوزن أو تساعدهم على أن يكونوا ناجحين وراضين عن أوزانهم. ومن بين الأسئلة المسببة للمشكلات التي عددتها لهم ما يلي: ما مشكلتي؟ لماذا فقدت السيطرة مرة أخرى؟ لماذا أنا شخص سيئ هكذا؟ ".

قطعت حديثه قائلًا: "هذه كلها أسئلة انتقادية".

فقال: "أصبت. عندما بدأت سارة السير في مسار مصدر الأحكام بطرح أسئلة كهذه، كانت تدمر ثقتها بنفسها، وهو الأمر الذي أرسلها بالطبع إلى حفرة مصدر الأحكام. ومن المؤسف أن مرات التدمير تلك عادة ما كانت تؤدي إلى شعورها بفقدان السيطرة وتناول المزيد من الطعام. وقد يؤدي هذا أحيانًا إلى الإسراف في تناول الطعام. وبمجرد أن أدركت سارة الآثار التي أحدثتها تلك الأسئلة الانتقادية المسببة للمشكلات، قررت البحث عن أسئلة تحويلية لإنقاذ نفسها. وقالت إن الاسئلة التحويلية هي

أفضل ما وجدته لاستعادة السيطرة. وكان من بين أسئلتها الجديدة ما يلي: هل أنا مستعدة للعفو عن نفسي؟ و بماذا أريد أن أشعر؟ ".

قلت: "وهذا ما أدخلها في الممر التحويلي - طريقها المختصر للعودة إلى مسار المتعلم".

فقال: "أصبت مرة أخرى. وبمجرد أن تحولتْ إلى مسار المتعلم، اكتشفت بعض الأسئلة لمساعدتها على البقاء فيه، وكان من بينها: ما الذي سيخدمني على نحو أفضل الآن؟ هل أنا صادقة مع نفسي؟ ما الذي يمكنني فعله لأشعر بتحسن ولا علاقة له بتناول الطعام؟ وعندما طرحت على نفسها أحد هذه الأسئلة، شعرت بالقوة بدلًا من فقدان السيطرة - وليس هذا وحسب، بل لقد اكتسبت قوامًا رائعًا. وقالت لي إنه من اليسير للغاية أن أبقى على هذه الحال الآن".

وبالنظر إلى صور "سارة" الفوتوغرافية الموجودة على مكتب "جوزيف"، من المؤكد أنها لا تبدو كامرأة كانت تعاني مشكلات تتعلق بالوزن. ولكن كل هذا الحديث جعلني واعيًا على نحو مزعج كيف أن الأسئلة التي كنت كثيرًا ما أطرحها على نفسي كانت نابعة من عقلية انتقادية.

قال "جوزيف" بنبرة مثيرة للدهشة: "مما رأيته حتى الآن، بينما يتبين أنك لا تواجه متاعب فيما يتعلق بوزنك، ما زال لديك الكثير من الأسئلة الانتقادية نحو ذاتك".

فقلت متحفظًا: "لا يمكنني الاختلاف معك على هذا. ولكن على أي أساس قلت هذا الكلام؟".

قال "جوزيف": "هذا أمر يسير. هل تتذكر تلك المرة التي كنتَ فيها واثقًا للغاية بأنني أراك مصدرًا للأحكام وفاشلًا؟".

قلت بتردد: "نعم". وكنت أشعر بأنني سأدخل في موضوع سأندم عليه. قال "جوزيف" وهو ينظر إليَّ مباشرة: "وهذا هو المنظور الذي يبقيك منغمسًا في الوحل وتتخلى عن فكرة قدرتك على التغير. ولكن في حين تصويبك الأسئلة الانتقادية نحو نفسك، تكون بارعًا للغاية في تصويبها نحو الآخرين".

بدأت أشعر بالارتباك وقلت: "أتفق معك على أنني أكون قاسيًا للغاية على نفسي... وعلى الآخرين. ولكن في بعض الأحيان يكون الآخرون أنذالًا وحمقى للغاية. وأعلم أنني محق في هذا الشأن. وعليك أن تقبل هذا كحقيقة في الحياة، وتمارس بعضًا من الذوق العام الجيد، أو الحكم الجيد، مثلما قلت بالفعل".

وبلا تعليق، وجه "جوزيف" انتباهي مرة ثانية إلى خريطة الاختيار. ونظرًا لأنني كنت أحملها بين يدي، فقد مال نحوي وأشار إلى الشخص الذي بدأ السير في مسار مصدر الأحكام، ثم أشار إلى النص الحواري الموجود فوق رأسه. وكان هذا النص يحتوي على سؤال واحد فقط، وقد قرأته بصوت عالٍ، وهو: "من المخطئ؟".

ما تبادر إلى ذهني هو جميع المتاعب التي واجهتها في العمل. وركزت على تلك اللحظة القاسية من لحظات الحقيقة، وذلك عندما توصلت إلى حقيقة أنني فاشل ويجب عليَّ تقديم استقالتي. وكانت مشاعر الخزي التي اعترتني مؤلمة. وهل للعقلية الانتقادية يد في شعوري بالخزي أيضًا؟ لقد كنت

خاضعًا بالتأكيد لعقليتي الانتقادية في تلك اللحظة، مما اضطرني إلى الحكم على نفسي بأنني فاشل. ولكن ألم تكن لديَّ مبرراتي؟ لا يمكنني إنكار أنني ارتكبت خطأ كبيرًا في هذا الشأن.

سألني "جوزيف": "ما الذي يدور في عقلك الآن؟".

فأجبته بانزعاج: "كلما تحدثنا، زاد إدراكي لاضطراري إلى تحمل اللوم على كثير مما حدث".

قال "جوزيف": "اللوم، أخبرني بالضبط بما تعنيه هذه الكلمة بالنسبة لك".

قلت: "أتريد الخلاصة؟ إنها تعني أنه ينبغي عليَّ التنحي؛ فأنا الشخص غير الكفء هنا. وهذا كل شيء! انتهى الأمر".

قال لي: "عد للحظة، وغير سؤالك من "من الملوم؟" إلى "ما الذي أنا مسئول عنه؟"".

فكرت في هذا الأمر لبرهة، وقلت: "اللوم. المسئولية. أليسا شيئًا واحدًا؟".

قال "جوزيف": "نعم، ليسا شيئًا واحدًا؛ فاللوم هو إصدار الأحكام، أما المسئولية فتعني التعلم. وهناك اختلافات كثيرة للغاية بينهما. والتركيز على اللوم يعمينا عن رؤية البدائل والحلول الحقيقية. ويستحيل تقريبًا أن نحل مشكلة عندما نديرها من منظور اللوم. وقد يسبب لنا شللًا. ويبقينا اللوم عالقين في الماضي، أما المسئولية - من ناحية أخرى - فتمهد لنا الطريق نحو مستقبل أفضل. وإذا ركزت أسئلتك على ما قد تكون مسئولًا عنه، فسوف تفتح عقلك أيضًا لتقبل إمكانيات جديدة. وسوف تكون حرًّا في صنع بدائل تؤدي إلى تغيير إيجابي".

<u>يبقينا اللوم عالقين في الماضي، أما المسؤولية فتمهد لنا الطريق نحو مستقبل أفضل.</u>

"يسبب شللًا؟". ما الذي كان يعنيه بهذا؟ وشعرت برغبة ماسة في الوقوف، وفرد جسدي، والمشي في المكان. وأخذت استراحة، وذهبت إلى الحمام، ونثرت بعض الماء البارد على وجهي. وبعد أن عدت، قال لي "جوزيف": "ذكرني بما قلته عن تشارلز منذ بضعة أيام".

آه، سنعاود الحديث عن "تشارلز"! أعلم الآن أنني واقف على أرض صلبة؛ فسوف يكون من اليسير عليَّ أن أبرهن لـ "جوزيف" كيف يخدمني الحكم الجيد في هذه الحالة، وأبرهن له على أن مشاعري نحو "تشارلز" ليست نتاج توجهات مصدر أحكام وحسب. قلت: "لقد أخبرتك بأنه لولا وجود تشارلز لما كنت في هذه الأزمة الآن. وهذا واضح. وهو يلعب لعبة فوز لأحد الطرفين على حساب الآخر. وستكون أعمى لو لم ترَ هذا".

ومن دون أن يرد، وجهني "جوزيف" إلى الرجوع إلى كتاب التدريبات الخاص بي والبحث عن الصفحات التي بعنوان جدول المتعلم ومصدر الأحكام: العقليتان والعلاقات. فقرأته بتمعن لبرهة، وتفحصت العمودين اللذين يشتملان على السمات الرئيسية للمتعلم ومصدر الأحكام. كان محتوى هذين العمودين مختلفًا للغاية. وخطر ببالي على الفور كيف يمكن لإحدى الطريقتين أن توصلني إلى

أسفل نحو مسار مصدر الأحكام، بينما يمكن للطريقة الأخرى أن توصلني إلى أعلى نحو منطقة المتعلم.

قال "جوزيف": "يوجهنا هذا الجدول إلى أن نصبح ملاحظين بقدر أفضل لأنفسنا. وهو يشتمل على الصفات والسمات الخاصة بـالمتعلم ومصـدر الأحكـام لمسـاعدتنا علـى تحـديد موضـعنا منـهما فـي أيـة لحظـة. وهـو قـيم للغايـة لمسـاعدتنا علـى تـعزيز ذاتنـا الملاحظة والتحول من مصدر أحكام إلى متعلم. هيا بنا نستخدمه في إجراء بحث شخصي. فكر في تشارلز، ثم اذكر لي الكلمات أو العبارات التي تتبادر إلى ذهنك".

قلت: "تفاعلي وتلقائي. ومدعي معرفة. ويستمع من أجل إبداء الاتفاق أو الخلاف. ومدعي صواب... " وتوقفت؛ فكل ما ذكرته موجود في العمود الخاص بعقلية مصدر الأحكام. صررت على أسناني. ثم تحولت إلى العمود الخاص بعقلية المتعلم، فلم تلتقط عيناي سوى عبارة: يقدر إبداء عدم المعرفة. وكنت حائرًا.

قلت له: "لست متأكدًا مما تعنيه بعبارة يقدر إبداء عدم المعرفة ".

جدول المتعلم ومصدر الأحكام

العقليتان

مصدر الأحكام	المتعلم
حكمي (يحكم على ذاته وعلى الآخرين)	متقبل (يتقبل ذاته والآخرين)
تفاعلي وتلقائي	متجاوب وعميق التفكير
يلقي اللوم	يتحمل المسئولية
"مدعي معرفة"	يقدر إبداء عدم المعرفة
غير مرن وصارم	مرن ومتكيف
ذو تفكير انتقائي	ذو تفكير شمولي
مدعي صواب	محب للتحقق
يقتصر على وجهة نظره الخاصة	يمعن التفكير في وجهات نظر الآخرين
يدافع عن الافتراضات	يتحقق من صحة الافتراضات
يرى الإمكانيات محدودة	يرى الإمكانيات غير محدودة
الحالة المزاجية الأساسية: تحفظي	الحالة المزاجية الأساسية: محب للاطلاع

لدينا جميعًا كلتا العقليتين، ولدينا القدرة على اختيار استخدام إحداها في أية لحظة.

العلاقات

مصدر الأحكام	المتعلم
علاقات فوز أحد الطرفين على حساب الآخر	علاقات قائمة على فوز الطرفين معًا
قائمة على الجدال	قائمة على الحوار
يشعر المرء بالانفصال عن الآخرين أو عن ذاته	يشعر بالاتصال بالآخرين أو بذاته
يخشى الاختلافات	يقدر الاختلافات
يعد التغذية الراجعة رفضًا	يعد التغذية الراجعة شيئًا قيمًا
يستمع من أجل:	يستمع من أجل:
• إيجاد أوجه الاختلاف	• إيجاد أوجه الاتفاق
• إبداء صحة الأمر أو خطئه	• معرفة الحقائق
• إبداء الاتفاق أو الاختلاف	• الفهم
يسعى إلى المهاجمة أو الدفاع	يسعى إلى الحل أو الابتكار

ويتصل بعضنا ببعض من خلال كلتا العقليتين، ولدينا القدرة على اختيار كيفية اتصالنا في أي وقت.

وأوضح "جوزيف" قائلًا: "إنه مثلما يحدث عندما يجري شخص ما بحثًا. وهو يريد اكتشاف شيء جديد، وهذا أمر يستحيل تحقيقه إذا كان هذا الشخص متمسكًا بالاعتقاد أنه يعلم كل الأجوبة. وتقدير إبداء عدم المعرفة هو أساس التعلم وجميع الإبداعات والابتكارات. وهو الحالة العقلية

التي تفتح الباب على كل أنواع الإمكانيات الجديدة بل والأمل في أن تجد شيئًا يثير دهشتك. وبدلًا من الدفاع عن آراء، أو أوضاع، أو أجوبة قديمة، سوف يكون هدفك هو أن تنظر بعدسات جديدة. وأحب أن أصف هذا الأمر بأنه "التواضع العقلاني"، وهو نضج نكتسبه من خلال الإقرار بأنه يستحيل امتلاكنا جميع الأجوبة". التواضع العقلاني! يعجبني هذا؛ وهذا ما أشعر به عند إجرائي أبحاثًا تكنولوجية. أما ما عدا ذلك، وخاصة في علاقاتي، فأشعر كأني في بلد غريب. وفجأة، شعرت بالحيرة. هل كان "تشارلز" هو التفاعلي والتلقائي أم أنا؟ هل كان "تشارلز" هو من يدعي المعرفة أم أنا؟ من كان يستمع من أجل إبداء الاتفاق أو الخلاف؟ من كان يدعي الصواب؟ من كان مصدر الأحكام الأكبر هنا؟

وقبل أن أتمكن من التعافي من حيرتي، ألقى "جوزيف" عليَّ سؤالا جديدًا هو: "ماذا سيكلفك إمضاء الكثير من الوقت في حفرة مصدر الأحكام بحسب ظنك؟".

قلت في هدوء وأنا أنظر إلى "جوزيف" ثم إلى الأرض: " يكلفني؟". وقع سؤاله عليَّ وقوع الصاعقة. وقلت: "أنا لا أرغب حتى في التفكير في التكلفة التي ستتكبدها الشركة بسبب عاداتي الخاصة بمصدر الأحكام؛ فبداية، أنا أتقاضى راتبًا جيدًا للغاية، ولكن هذا المال قطرة في بحر ما أنتجه. وفوق هذا، بدأت أشك في أني صنعت موقفًا لا فوز فيه، مما خفض من مستويات فريقي كله. وكنت أخشى حضور الاجتماعات مع أولئك الموظفين. وقد انتقلت العدوى إلى الأقسام الأخرى التي نعمل معها... حسنًا، هذه ليست صورة جميلة!".

كان "جوزيف" يومئ لي برأسه، وكان من الواضح أنه راض عن ملاحظاتي. وقال لي: "هذا تقدم حقيقي. إنك تبلي بلاءً حسنًا يا بن".

قلت له: "بلاءً حسنًا؟ عن أي شيء تتحدث؟ هذه كارثة. ألقِ لي بحبل النجاة، ألن تفعل؟ كيف يمكنني الخروج من هذه الكارثة؟".

قال "جوزيف": "بوسعي أن أخرجك منها، ولكني سأعطيك شيئًا أكثر قيمة، إنها الأدوات التي تمكنك من إخراج نفسك. إنني من أشد المؤمنين بفلسفة "علمه الصيد". والآن، أريدك أن تتذكر إحدى المرات التي كنت فيها في مسار المتعلم في العمل. هل تفهم ما أعني؟ تذكر ما حدث في تلك التجربة بدقة قدر الإمكان. وإذا كنت تواجه مشكلة في التذكر، فانظر إلى جانب المتعلم من الجدول".

وعلى الفور تذكرت أفضل عمل لي في شركة كي بي، وكيف كان كل شيء يسير بسلاسة، وكيف كنت أستيقظ في كل صباح متشوقًا إلى الذهاب إلى العمل. وكانت إنتاجيتي عالية، وكذلك كان الجميع، بل إن الموظفين قالوا إنهم كانوا يستمتعون بالعمل معي، رغم حقيقة أني كنت أمضي الكثير من الوقت وحيدًا. وشعرت بأنني أبتسم وأنا أتذكر هذا، ولم تصبح حياتي العملية بعد ذلك تختلف عن الكابوس الذي أعيشه الآن.

قلت: "لقد خطرت ببالي فكرة. في شركة كي بي، حيث لم أكن مضطرًّا إلى التعامل مع الموظفين كثيرًا إلا فيما يتعلق بالإتيان بإجابات إبداعية لأسئلتهم التكنولوجية. وفي ظل تلك الظروف، لم يكن البقاء في مسار المتعلم يمثل تحديًا".

قال "جوزيف": "أفهم ما تعنيه. وتطبيق تلك المبادئ ذاتها على دورك القيادي الحالي قد يمثل تحديًا؛ فليس البشر آلات".

قلت: "هذا ما كانت تقوله لي زوجتي دائمًا".

وضحك كلانا.

قال "جوزيف": "إذن، دعني أر ما إذا كنت فهمتك على نحو صحيح أم لا. مع المشكلات التكنولوجية، يكون شغفك للتعلم طبيعيًّا وسهلًا، وتكون جيدًا للغاية في هذا الأمر. ولديك أسئلة معينة تساعدك على الخروج من نفسك؛ لإلقاء نظرات موضوعية وتقييم ما يجري. وفي تلك المواقف، تفهم كل ما يواجهك على أنه إما جيد أو سيئ، وهذه تعد على بساطتها معلومات. وكان توماس إديسون يشتهر بإخباره الناس بأنه أجرى آلاف التجارب الفاشلة قبل اختراعه للمصباح الكهربي، وأن كل تجربة فاشلة أسهمت في هذا الحل النهائي الناجح.

"وسوف أعطيك أدوات جديدة للاستفادة بما تجيد فعله حقًّا الآن. عندما يمكنك إدراك مسار مصدر الأحكام - أي التمييز بين مسار المتعلم ومسار مصدر الأحكام - والتحول إلى مسار المتعلم متى اخترت ذلك، فسوف تسير على نحو جيد في طريقك نحو تولي المسئولية عن حياتك، في كل من العمل والمنزل".

وفجأة، نبهني شيء ما، فحولت انتباهي إلى خريطة الاختيار عندما كان "جوزيف" يتحدث ويركز على الممر التحويلي. وقلت متعجبًا: "التحول هو ما يجعل التغيير ممكنًا. التحول هو مكمن الفعل!".

أومأ "جوزيف" برأسه مؤكدًا قولي، وقال: "نعم! لقد فهمت الأمر!".

التحول هو ما يجعل التغيير ممكناً، التحول هو مكمن الفعل!

وواصل كلامه قائلًا: "والقدرة على التحول تجعلك مسئولًا عن التغيير. وقدرتك على أن تلاحظ بموضوعية وجودك في مسار مصدر الأحكام ثم تطرح سؤالًا تحويليا هي أكثر الأمور التي يمكن لك فعلها لنفسك من حيث الفاعلية والشجاعة. وهي قلب التغيير النابض، وما يسميه العديد من الناس إدارة الذات. وفي الواقع، لا يؤدي الجمع بين الاستعداد والقدرة على التحويل إلى التغيير وحسب، بل يجعلنا قادرين على الحفاظ على التغيير أيضًا؛ لأننا نلاحظ أنفسنا ونطرح أسئلة متعلم لحظة بلحظة. ويمكن لتحويل العقليات أن يمنحنا أعينًا وآذانًا جديدة".

كان حماس "جوزيف" معدٍ؛ فقد كنت متحمسًا إلى تعلم المزيد، وخاصة عن الجوانب المتعلقة بالتغيير والحفاظ عليه، وكيف يمكن لهذا أن يفيد نتائجي في العمل. ولكن النظرة التي ألقيتها على الساعة أعلمتني أنه حانت نهاية اجتماع هذا اليوم.

7 الرؤية بعيون جديدة، والاستماع بآذان جديدة

بدأنا اجتماعنا التالي بسؤال ظل يزعجني منذ بداية محادثاتي مع "جوزيف". وبدأت كلامي قائلًا: "قد يكون هذا مجرد تفكير حالم، ولكن في ظل المشكلات التي يلقيها جانب مصدر الأحكام في طريقنا...".

رفع "جوزيف" يده، مشيرًا إليَّ بالتوقف عن الحديث، ورد قائلًا: "لا أحد منا بوسعه تفادي الانزلاق إلى مسار مصدر الأحكام من حين إلى آخر. هذا من طبيعة البشر". ثم ابتسم ابتسامة محيرة، وأضاف قائلًا: "ولكن بوسعك أن تحرر نفسك من جانب مصدر الأحكام، وذلك بأن تتقبل ببساطة هذا الجانب من نفسك. ليس جانب مصدر الأحكام هو المشكلة، بل طريقة اتصالنا بهذا الجانب هي التي تحدث جميع الفوارق. وهذه وصفة بسيطة: التحول من مصدر الأحكام إلى متعلم. ولكن لا أحد يمكنه استخدام هذه الوصفة من دون البدء بقبول هذا الجانب".

قلت: "هه؟ لا معنى لهذا؛ فكيف يمكنني التحرر من شيء يعد جزءًا مني؟".

قال "جوزيف": هذا الأمر يبدو متناقضًا، أليس كذلك؟ ولكن هذا ممكن؛ فالقبول البسيط بالواقع يمهد الطريق حتى يصبح التغيير ممكنًا حقًّا. ولكن تمهيد هذا الطريق قد يمثل تحديًا أيضًا، وخاصة إذا كان جانب مصدر الأحكام يهمس في أذنك كثيرًا. وألم تخبرك أليكسا بالتقدم العظيم الذي أحرزه زوجها ستان؟".

قلت: "لقد ذكرته لي. وأنت ساعدته على جني الكثير من المال، حسبما فهمته من كلامها".

وقال "جوزيف": "إنه فخور للغاية بتلك القصة. وقد استخدم أدوات التفكير التساؤلي في إيجاد طريقه إلى قاعة مشاهير الخاصة بي. وستان - مثلما أخبرتك "أليكسا"- يعمل في مجال الاستثمار. وقد تبين أن قبوله جانب مصدر الأحكام الخاص به كان مربحًا للغاية بالنسبة له!

"ومنذ بضعة أعوام، كان ستان رجلًا مصدرًا للأحكام بدرجة كبيرة. ولم يكن يرى نفسه هكذا، ولكن العديد ممن حوله كانوا يرون هذا. وإذا أجرى جدالًا مع أحد موظفيه، أو سمع شائعة غير مريحة، فإنه كان يطرده من العمل وحسب. وبوسع ستان أن يخبرك بأنه كان يتشبث بافتراضاته وآرائه كما يتشبث الكلب الجائع بعظمة. وقد أضاع العديد من الفرص التجارية بسبب الشائعات، والثرثرة التي لا طائل منها، والاشتباه. وكان يبرر إضاعته تلك الفرص كلها بحجة تقليل المخاطر، وهو ما كان صحيحًا بشكل جزئي.

"وذات مرة، وضع استثمارات هائلة في شركة واعدة. وبعد عام واحد تقريبًا، وظفت الشركة كبير مديرين تنفيذيين كان يعمل في شركة أخرى تورطت في فضيحة مالية كبرى. ورغم أن موظفه الجديد هذا كان بريئًا من أية أعمال مشينة، فقد أصر ستان على أنه لا دخان بلا نار. وكان على وشك سحب أمواله، ولكنه كان في حيرة كبيرة بشأن الأمر كله؛ فباستثناء كبير المديرين التنفيذيين ذلك الذي تم توظيفه، كان من الواضح أن الشركة تؤدي كل شيء على النحو الصحيح.

"وفي تلك الفترة تقريبًا، تناولت أنا وسارة العشاء مع ستان وأليكسا. وكنا نناقش مادة المتعلم ومصدر الأحكام هذه، وشجعت أليكسا ستان على استخدام الأسئلة التحويلية في تقييم قراره الاستثماري ذلك. واقترحت عليه أن يطبق عملية الاختيار A B C C والتي ترمز إلى Aware بمعنى الوعي، Breathe بمعنى تنفس، Curiosity بمعنى حب الاستطلاع، Choose بمعنى الاختيار ويشار إلى كل هذا اختصارًا بطريقة و ت ح ا على هذا الموضوع. وهذه هي الأداة التي وعدتك بأن أخبرك بها. فوافق "ستان" على تجربتها، وكان مندهشًا للفارق الكبير الذي أحدثته. وإليك كيفية نجاح عملية الاختيار و ت ح ا:

"و - الوعي Aware. هل أنا في مسار مصدر الأحكام؟ كان ستان مستمتعًا للغاية بهذا الأمر. وبعد أن وصفنا له سمات مصدر الأحكام، اعترف على نحو مذهل بأن كثيرًا من الأوصاف التي ذكرناها تنطبق عليه. وقد أدهشنا رده؛ فقد قال: "كوني مصدر أحكام هو موطن قوتي!". فضحكنا جميعًا، رغم علمنا بأنه بدأ النظر في سلوكياته بمزيد من الصدق.

"ت - تنفس Breathe!"هل أنا بحاجة إلى التوقف لبرهة، والتراجع، والنظر في هذا الموقف بمزيد من الموضوعية؟ ابتسم ستان لهذا السؤال، وأخذ نفسًا عميقًا، وتوقف لبرهة، وسرعان ما أقر بأنه لم يكن موضوعيًّا على الإطلاق، وخاصة لأن الأمر يتعلق بالكثير من الأموال. وقد كان لا يثق للغاية بذلك الموظف الجديد، رغم أنه لم يسبق له التحدث إليه.

عملية الاختيار

و **الوعي**

هل أنا في مسار مصدر الأحكام؟

ت **التنفس**

هل أنا بحاجة إلى التوقف لبرهة، والتراجع، والنظر في هذا الموقف بمزيد من الموضوعية؟

ح **حب الاستطلاع**

هل لديَّ كل الحقائق؟ ما الذي يحدث هنا؟

ا **الاختيار**

ما خياري؟

"ح - حب الاستطلاع Curiosity. ما الذي يحدث هنا؟ وما الحقائق؟ سألنا ستان عما إذا كان قد فعل أي شيء لجمع معلومات موضوعية. هل لديه كل ما يحتاج إليه لتكوين حكم جاد؟ أدرك ستان أنه لم يستطع التغلب على كرهه ما سمعه عن الرجل. ولكن ماذا عن الحقائق؟ لا، في الحقيقة لم تكن لديه حقائق.

"ا - الاختيار Choose. ما خياري؟ حسنًا، في ذلك الحين، أدرك ستان نفسه أنه لم تكن لديه جميع المعلومات التي يحتاج إليها في اتخاذ خيار حكيم. وبسبب استثماراته، التزم بالتحقق من الأمور بنفسه. وبعد مضي شهر، اتصل بي ستان ليخبرني بأنه تحقق من الأمور ووجد أن هذا الموظف الجديد شخص جيد. ولنختصر تتمة هذه القصة الطويلة نقول إن ستان ترك ماله في الشركة، وأصبحت هذه الشركة شهيرة بعد عامين، وجمع منها ثروة.

"الموقف برمته جعل ستان يقف ويفكر. ولقد كان ذلك نداء صحوة حقيقيًّا بالنسبة له. وبعد أن أدرك مقدار المال الذي كلفه إياه وجوده في مسار مصدر الأحكام، أخبرني بأنه يستخدم عملية الاختيار و ت ح ا دائمًا، بل إنه يمزح قائلًا إنه بدأ في حفظ تلك الأسئلة في مخه! وما كان أي شيء من هذا ليحدث لو لم يكن قادرًا على قبول جانب مصدر الأحكام من نفسه وملاحظته ببساطة. وباستخدامه هذه العملية، بدأ بالوعي والقبول، ثم أضاف إليهما. وقد جنى ستان من دون شك ثمار هذا!".

"وإذا التقيت بـ ستان اليوم، فسوف تلاحظ أنه قد يكون متحيزًا لرأيه وحكميًّا. وهو يعلم ذلك الجانب من نفسه تمام العلم ويقبله، ولكنه الآن لا يسمح له بأن يعميه عند اتخاذ القرارات، بل يظهر حس الدعابة فيما يتعلق بهذا الجانب".

قلت له: "يا لها من قصة رائعة!". وكنت أعني هذا بالفعل. ووجدت وصفة عملية الاختيار و ت ح ا في كتاب التدريبات الخاص بي، ودونت بضع ملاحظات.

قال "جوزيف": "فكر في ستان وجمعه ذلك المال كله وزوجتي ونجاحها في النهاية فيما يتعلق بوزنها. ولو أضاع أي منهما وقته في حكمه على جانب مصدر الأحكام منه، لما توصل إلى الخطوة الأولى في إحداث التغييرات التي كان يريدها".

قلت: "كل هذا يبدو عظيمًا. وهو كذلك بالفعل. ولكن إليك شيئًا أجد نفسي حائرًا فيه: قد يبدو المتعلم ضعيفًا. ويجب أن يكون القادة أقوياء وحازمين، وعليهم أن يتصرفوا بصرامة ويطلقوا دعوات صارمة. ولا أفهم كيف يمكن لتعزيز جانب المتعلم لديَّ أن يساعدني في هذا".

رد "جوزيف": "ماذا عن أليكسا، كيف تطلق الدعوات الصارمة؟".

وأجبته سريعًا: "لقد وضح المغزى". وكنت حينها أفكر في بعض القرارات الصعبة التي اتخذتها والتي لا أرغب في مواجهتها، والتي كان بوسعها أن تكون صارمة للغاية عندما يتطلب الموقف ذلك، ولكنني لا أزال أشعر بالاحترام حتى عندما تتحداني.

واصل "جوزيف" حديثه قائلًا: "هناك فارق مهم بين "صرامة المتعلم" و "صرامة مصدر الأحكام". ويمكن إنجاز المهام بأي منهما. ورغم هذا، يُظْهِرُ القائد المتعلم نوع الصرامة الذي يبني الولاء والاحترام فضلًا عن التعاون وخوض المخاطرة. أما القادة مصدرو الأحكام فمن الأرجح أن يولدوا الخوف، وانعدام الثقة، والخلاف من حولهم".

هل كان "جوزيف" يشير إلى أسلوبي في القيادة وفريقي الكابوس؟ بدلًا من إثارة هذا الأمر، تحديته في تحفظ آخر لديَّ بشأن المتعلم.

وسألته: "ألا يبطئ السير في مسار المتعلم من وتيرة الأمور؟ فما العمل إلا ضغوط وموعد نهائي بعد آخر. وفي بعض الأحيان، يصيبني الذهول من كم الأمور التي أحتاج إلى أدائها ومدى السرعة التي يجب إنجازها بها. وإذا توجب عليَّ البقاء في مسار المتعلم دائمًا، ألن يستغرق إنجاز الأمور مني دهرًا؟ أعني، ألن أتخلف كثيرًا عما سبق؟".

وقد أجاب "جوزيف" عن سؤالي بالمزيد من أسئلته.

وسألني: "كم مرة - وأنت في عجالة من أمرك - ارتكبت فيها خطأ، أو لمت نفسك أو الآخرين، ثم اضطررت إلى إعادة أداء الأمور؟ كم مقدار الوقت الإضافي الذي استغرقته في ذلك؟ وفي عجالتك، كم مرة كنت فيها غير صابر أو غير مؤدب مع أحد الموظفين، ثم لاحظت أن هذا الموظف لا يتحدث معك كثيرًا بعد ذلك؟ ما مقدار التكاليف من حيث الوقت، والنتائج - بل والولاء - التي تتكبدها عندما تعامل الموظفين على هذا النحو؟".

حدقت إليه وحسب. وشعرت كما لو أنه كان يراقبني في مكتبي طوال اليوم، وطوال الأسبوع. ثم أضاف بعد ذلك: "هذا ما يحدث عندما يتولى جانب مصدر الأحكام زمام الأمور في العمل. ومن ناحية أخرى، لقد سمعت مرارًا وتكرارًا من الأشخاص الموجودين في صالة مشاهير التفكير التساؤلي الخاصة بي أن جانب المتعلم يساعدهم حقًّا على توفير الوقت فضلًا عن زيادة الإنتاجية".

قلت: "هذا مثير للإعجاب. وهو يبدو بالتأكيد كأن الحياة ستكون أكثر يسرًا إذا استطعنا جميعًا أن ندرك جانب مصدر الأحكام لدينا ونتقبله، ونتحول إلى مسار المتعلم، ونعمل من موقعنا فيه".

قال "جوزيف": "يا له من كلام صحيح! وهذا أحد الأهداف النهائية للتفكير التساؤلي. تخيل كيف سيكون العمل إذا فعل الموظفون هذا في غالبية الوقت. سوف تكون لديك ثقافة متعلم، بل يمكنك حينها أن تطلق على مؤسستك لقب مؤسسة المتعلمين. وماذا عن فريق العمل الخاص بك يا بن - وهو الفريق الذي تشكو منه كثيرًا؟ هل يمضون أكثر الوقت في مسار مصدر الأحكام أم مسار المتعلم؟ نظرًا لكونك قائد الفريق، لن تتحسن نتائجك إلا بتحسن نتائجهم". توقف لبرهة، ثم أضاف: "فكر في كل ما ناقشناه على أنه ممارسة، أي شيء تنتبه إليه يوميًّا، ساعة بساعة أحيانًا، ودقيقة بدقيقة أحيانًا أخرى. وسرعان ما سترى بعينين جديدتين وتستمع بأذنين جديدتين".

ألقى "جوزيف" نظرة على ساعة اليد الخاصة به، ثم قال: "لقد تحدثنا لوقت طويل. يمكننا أخذ استراحة قصيرة الآن ثم ننتقل إلى الخطوة التالية، أو ننتظر إلى المرة القادمة التي نلتقي فيها، فأيهما تريد؟".

كنت حائرًا. وكنت بحاجة إلى بعض الوقت لاستيعاب ما استعرضناه حتى الآن. ولكني بصراحة كنت متشوقًا لسماع بقية ما كان يريد "جوزيف" أن يخبرني به. وكنت أعلم أن ما سيقوله سوف يساعدني في محادثاتي مع "تشارلز"، ومع "جرايس" أيضًا. ولم يستغرق الأمر سوى ثانية واحدة لاتخاذ قراري. وقلت له: "حسنًا، فلنأخذ استراحة!".

8 فرق عمل المتعلمين وفرق عمل مصدري الأحكام

خلال فترة الاستراحة، بدأت في تذكر كيف كانت حال عملي في شركة كي بي. لقد كان مختلفًا للغاية عما هي عليه حال عملي الآن في شركة كيو تيك. وعندما قارنت بين الحالين - حالي في شركة كي بي وحالي في شركة كيو تيك - لم يراودني شك في أني عندما كنت في شركة كي بي كنت أتخذ مسار المتعلم في أكثر الأوقات. وكمهندس أبحاث، كنت أجري جُلَّ عملي وحيدًا، ثم أقدم تقاريرًا عن مكتشفاتي لفريق العمل، وأتلقى أسئلتهم وأزودهم بالإجابات عنها. وكان من اليسير عليَّ أن أظل في مسار المتعلم غالبية وقتي. وعلى النقيض، في شركة كيو تيك، كان من الواضح أني كنت أظل في مسار مصدر الأحكام عدد مرات أكبر مما أهتم بالاعتراف به. وأينما نظرت، وخاصة فيما يتعلق بفريق عملي، كان يبدو لي أن شيئًا ما يسير على نحو خاطئ أو أن شخصًا ما يفشل في أداء ما يفترض عليه أداؤه.

كيف لي أن أتفادى اتخاذ مسار مصدر الأحكام؟ وعندما واصلت أنا و "جوزيف" اجتماعنا في ذلك اليوم، أفضيت إليه بهذه الملاحظة بتردد وقلت له: "لا أعلم من أين يمكنني اتخاذ مسار المتعلم وسط هذا ."

رد "جوزيف": "أظن أن باستطاعتي الرد على هذا على نحو أفضل من خلال سرد قصة. لعلك سمعت بعالم الأساطير جوزيف كامبل. لقد كان يشتهر بإتيانه بالقصة الصحيحة لكل موقف. وها هي إحداها، والتي سمعتها منذ عدة سنوات.

"كان هناك مزارع يصلح حقله عندما تعلق محراثه بشيء ثابت لا يتزحزح. كان رد فعله الأولي بالطبع هو أن يتخذ موقف انتقادي. وبدأ يصب اللعنات ويحفر حول المحراث ليحرره. ومما أثار دهشته أن المحراث كان متعلقًا بحلقة حديدية مدفونة في عمق التربة.

"وبعد أن حرر المحراث، ثار فضول المزارع، فجذب الحلقة المعدنية. وانخلع معه غطاء صندوق قديم، فوجد أمامه كنزًا من الجواهر الثمينة والذهب يتلألأ تحت أشعة الشمس.

"هذه القصة تذكرنا بأنه من خلال مواجهة أشد عقباتنا كثيرًا ما نكتشف أعظم نقاط قوانا وإمكانياتنا، ولكن يتعين علينا أحيانًا أن نحفر بعمق حتى نجدها. كانت لـ كامبل عبارة في هذا الشأن وهي: المكان الذي تتعثر فيه، يوجد فيه كنزك. وسوف تطرح على نفسك أسئلة مثل: ما الذي من الممكن أن أكتشفه؟ ما الذي من الممكن أن يكون قيمًا هنا؟ ."

قلت له: "قد يكون هذا حسنًا ومقبولًا، ولكني ما زلت لا أفهم كيف سيساعدني كل هذا. وأين الكنز في أزمتي هذه؟."

<u>المكان الذي تتعثر فيه، ستجد فيه كنزك . جوزيف كامبل</u>

قبل "جوزيف" التحدي بسهولة. وقال: "ما رأيك بأن نجري بعض الاستكشاف؟ ولنبدأ في هذا، هيا بنا ننظر كيف تؤثر أسئلتك في موظفيك من حولك". ومال إلى الخلف في كرسيه وأخذ نفسًا عميقًا. وقال: "فلننظر في فريقك. كم مرة تتخذ فيها موقفًا انتقاديًّا عندما تجتمع بهم؟".

أجبته: "أتريد الحقيقة؟ في كل مرة اجتمعت بهم فيها مؤخرًا تقريبًا!".

سألني: "وكيف تعلم أنك تتواصل مع أعضاء فريقك؟".

وأجبته: "أتواصل؟ هذا مثير للضحك! أنصت، لقد أخبرتك بمدى سوء اجتماعاتنا. وعندما أدعو إلى عقد اجتماع، لا أحد يكون لديه الكثير ليعرضه فيه، ويظلون صامتين وينتظرون مني أن أخبرهم بما يتعين عليهم فعله. وفي النهاية، أتحدث فيمطرني تشارلز بوابل من الأسئلة اللامتناهية. ودون أن يكترث لما قلته، يسألني عن كل شيء".

قال "جوزيف": "تخيل نفسك كذلك المزارع الذي ذكرناه في قصة كامبل. وعندما تجتمع بفريقك، هل تصب اللعنات لأن محراثك علق أم تكون فضوليًّا بشأن اكتشاف باب الكنز؟ وهل تبحث عن الملوم أم عما ينجح؟ وهل تطرح على نفسك أسئلة مثل: كيف يمكنني أن أريهم أن لديَّ الإجابة الصحيحة؟ أم تسأل: ما الذي يمكننا تحقيقه معًا؟".

لست واثقًا مما فعلت، ولكني أعلم أنني لم أفعل ما اقترحه "جوزيف". فقلت له: "أعتقد أن عليك الإيضاح هنا".

قال: "حسنًا، إنك تحضر المؤتمرات مع أليكسا. كيف تجري اجتماعاتها؟ وماذا تقول وتفعل؟ وكيف تؤثر اجتماعاتها فيك؟".

قلت له: "إنني أتشوق إلى حضور اجتماعاتها؛ فهي دائمًا ما تكون مثيرة، وأخرج منها بأفكار جديدة أسعى إلى تحقيقها، وأشعر كأنني مشحون بالحماسة للعودة إلى مكتبي للبدء في تفعيلها. ولكني لم أستطع قط أن أتبين ما تفعله لتولد هذا النوع من الإثارة".

وفي اللحظة التي خرجت فيها تلك الكلمات من فمي، تكشَّف الأمر لي فجأة. وقلت: "تطرح أليكسا الأسئلة. وتدور اجتماعاتها كلها عن الأسئلة، ولكن ليست هذه الأسئلة من الأنواع الاستفهامية. وهي تثير فضول الجميع، وأسئلتها تحفزنا، بل وتلهمنا أحيانًا".

ظل "جوزيف" متكئًا للخلف لبرهة قبل أن يميل للأمام بحماس ويقول: "توجهك أسئلة أليكسا بعيدًا وتنشد منك أن تسهم بأفضل ما لديك. وهي تلهم الموظفين التخلي عن موقف مصدر الأحكام والعمل من موقف المتعلم. وهي تحب أن تقول "إن المتعلم يجذب المتعلم، ومصدر الأحكام يجذب مصدر الأحكام". ويمكن أن تطلق على "أليكسا" لقب القائدة المتعلمة". وتوقف "جوزيف" لبرهة ثم سألني: "كيف ترى أسئلتها مختلفة عن أسئلتك؟".

المتعلم يجذب المتعلم، ومصدر الأحكام يجذب مصدر الأحكام.

وقلت متخذًا موقفًا دفاعيًّا بعض الشيء: "لـ أليكسا أسلوبها ولي أسلوبي".

سألني: "هل تطرح الأسئلة؟".

فأجبته: "أطرحها بالتأكيد. وأسأل موظفيَّ عما أنجزوه منذ الاجتماعات السابقة، أو عما لم ينجزوه، وهو ما كان واضحًا مؤخرًا".

وسألني: "وعندما يجيبونك، كيف تستمع إليهم؟ وكيف ترد؟".

فأجبته: "هذا يعتمد على الإجابة؛ فإذا كانت الإجابة جيدة بأي قدر، فقد أدونها. ولكني كنت أخرج مؤخرًا من تلك الاجتماعات من دون أن أدون أي شيء".

قال لي: "صف لي كيف يبدو الاستماع إليهم بالنسبة لك".

كان هذا الأمر صعبًا. فقلت له: "في أكثر الأحيان، كنت منزعجًا وغير صبور للغاية، وخاصة عندما يكون جواب الموظف بعيدًا عن حل المشكلة، أو عندما يتبين لي أنهم لا يلتزمون بخطتي. وقد تَكَوَّنَ لديَّ انطباع بأنه لا أحد مهتم حقًّا".

سألني: "في مثل تلك المواقف، ما توجهك نحو زملائك؟ هل كنت تتخذ موقف المتعلم أم مصدر الأحكام في أكثر الأوقات؟".

وأجبته: "لا شيء غيره! موقف مصدر الأحكام بالطبع. ولكن لا أحد يسهم بأي شيء... إذا أرادوا ذلك فقط...".

رفع "جوزيف" يده قائلًا: "مهلًا! توقف يا صديقي. عندما تكون مع فريقك، فمن الواضح أنك تستمع إليهم بأسئلة مصدر أحكام مثل: هل سيرتكبون خطأ مرة أخرى؟ وكيف سيخيبون أملي في هذه المرة؟".

وقلت له: "بالتأكيد، يبدو هذان السؤالان مثل أسئلتي. وبناءً على معرفتي بهم، ماذا سأسأل غير هذا؟". وتوقفت فجأة، ثم قلت: "يا رجل، لقد تعلق أصبعي توًّا بالحلقة المعدنية الموجودة في القصة التي أخبرتني بها، أليس كذلك؟".

قال لي: "لقد فعلت بالتأكيد. ويا لها من ملاحظة جيدة! وكذلك المزارع، كان رد فعلك الأول هو اتخاذ موقف مصدر الأحكام - وهذا أمر طبيعي للغاية. والآن، افعل ما فعله المزارع بعد ذلك، أي تحلَّ بالفضول، وسل نفسك: "ما الذي يحدث هنا؟". وفكر في فريقك، ولكن اتبع في هذه المرة مسار المتعلم".

قلت: "هل أتبع مسار المتعلم مع فريقي؟ ها قد بدأت المزاح. وفضلًا عن هذا، كيف يمكنني فعل هذا الأمر؟".

قال: "في البداية، أعد ضبط نفسك على استخدام عقلية المتعلم قبل أن تجتمع بفريقك. وجرب نوعية الأسئلة التي تطرحها أليكسا مثل: ما الذي أقدره فيهم؟ ما أفضل نقاط القوة التي لدى كل فرد منهم؟ كيف يمكنني مساعدتهم على التعاون بفاعلية أكبر؟ كيف يمكننا البقاء في مسار المتعلم معًا؟

"وأتحدى أنك سترى كيف ستغير أسئلة المتعلم هذه كل شيء في الاجتماعات. أسئلة أليكسا تنشئ بيئة متعلم، وهي تدعو الجميع - بمن فيهم أنت - إلى الاستماع بقدر أكبر من الصمت والاهتمام. ومن خلال أسئلة المتعلم، نستمع من أجل فهم الآخرين بدلًا من الاستماع من أجل تبيُّن مَن المحق أو مَن المخطئ. ويُمَكِّنُ هذا الأمر الجميع من التحلي بالفضول، والشعور بالأمان عند خوض المخاطرات، والمشاركة التامة، حتى عندما يواجهون تحديات شاقة".

قلت له: "إن هذا الجزء الخاص بالتحديات الشاقة هو ما يسبب لي المتاعب. ولدينا بعض المشكلات الكبيرة، ولا أحد مستعد لإبداء رأيه، وقَلَّ من يتناولها. وفضلًا عن هذا، هناك الكثير من القرارات المهمة التي نختلف عليها. ومن الواضح أننا غير قادرين على تخطي الخلافات للوصول إلى بر الأمان. وهذا ما يصيبني بالإحباط ويجعلني أبدأ في الشعور بأنه لا شيء سينجح. وأعتقد أنني واقع بالفعل في حفرة مصدر الأحكام".

"ورغم أنك لن تكون متعلمًا خالصًا أبدًا، فيما يتعلق بفريقك، يمكنك أن تتعلم اختيار موضع انتباهك لحظة بلحظة. وأي انتباه تمنحه لجانب مصدر الأحكام لن يمكنك منحه لجانب المتعلم. تقبل جانب مصدر الأحكام لديك، ومارس جانب المتعلم. واطبع هذا الشعار في ذاكرتك؛ فهو مهم لفرق العمل بقدر أهميته للأفراد".

<u>أي انتباه تمنحه لجانب مصدر الأحكام لن يمكنك منحه لجانب المتعلم.</u>

فكرت في هذا الكلام وقلت: "هذا هو السبب في كون اجتماعات أليكسا رائعة للغاية؛ لأنها بيئات متعلمين، مثلما قلت. ودائمًا ما كنت أشعر بأننا موضع انتباهها الكامل وأنها تهتم حقًّا بما لدينا من كلام. وإذا سبق لها اتخاذ مسار مصدر الأحكام، فإني واثق بأن هذا لم يدم طويلًا". وخطر ببالي أمر. " كل الأسئلة التي طرحتها كانت أسئلة متعلم، وكانت تطرح الكثير منها. وفضلًا عن هذا، أتحدى أنها حصلت على نصيب كامل من تلك القاعدة التي أخبرتني بها. وكما تعلم، إنها تكثر من طرح الأسئلة، وتقلل من الإخبار؛ وهذا هو السبب في نيلها لقب القائدة التساؤلية، أليس كذلك؟".

<u>تقبل جانب مصدر الأحكام لديك، ومارس جانب المتعلم، فهذا مهم لفرق العمل بقدر أهميته للأفراد!</u>

قال "جوزيف": "هذا هو الأمر. تهتم أليكسا بصدق بما لدى الموظفين. وهي لا تطرح أسئلة متعلم وحسب، بل تستمع أيضًا بأذني متعلم. ويتركز استماع أليكسا على أسئلة مثل: ما القيم هنا؟ ما الذي يمكن تعلمه من هذا التعليق؟ كيف يمكن لهذا أن يسهم فيما نؤديه من عمل؟ والأسئلة التي تستمع بها

تساعد فريقها على التحول إلى فرق متعلمين بسرعة كبيرة. وهي تتوقع العثور على الكنز، وتبحث عنه، وتجده في أكثر الأحيان.

"وبوسع خريطة الاختيار أن تساعدك على فعل هذا الأمر مع فريقك أيضًا. فلتنظر إليها مرة ثانية. وحتى الآن، كنا ننظر إليها على أنها دليل على كيفية تفكير الفرد، وسلوكه، واتصاله. والآن، فلننظر إليها على أنها دليل للفرق. ولنبدأ التفكير فيما يتعلق بفرق المتعلمين وفرق مصدري الأحكام.

"أرى فرق المتعلمين عالية الأداء على نحو نمطي، وأرى فرق مصدري الأحكام منخفضة الأداء. وعندما استكشف الباحثون ما يميز الفرق عالية الأداء عن الفرق منخفضة الأداء، فهل يمكنك أن تخمن ماذا وجدوا؟".

كان هناك شيء بداخلي لا يريدني أن أعرف، وكان هناك شيء آخر يثير فضولي. ولكنني قررت ألا أخمن، ورددت: "لا، ماذا وجدوا؟".

أجابني: "أولًا، كانت لدى الفرق عالية الأداء عواطف إيجابية أكبر من التي لدى الفرق منخفضة الأداء. وليس هذا الأمر مثيرًا للدهشة بقدر كبير. ولكن ما وجدته مبينًا للأمر هو أن الفرق منخفضة الأداء كانت ذات مستوى منخفض من الاستعلام - أي من طرح الأسئلة - وذات مستوى عال من التأييد - أي من دفع وجهة نظر محددة بدلًا من الاستماع إلى أي أحد آخر". قلت: "إذن، خلاصة القول هي أنك إذا أردت أداءً عاليًا فلتركز على مسار المتعلم".

قال "جوزيف": "نعم، ولكن هناك المزيد. لقد أظهر البحث أيضًا أن الفرق عالية الأداء دائمًا ما يكون لديها توازن جيد بين الاستعلام والتأييد. وأنها تستوجب أن يكون هذا الاستعلام استعلام متعلم، وأن يكون التأييد تأييد متعلم. وهذا يعني أن على الموظفين الشعور بالحرية في طرح أسئلة صعبة وإجراء مجادلات مفتوحة صادقة. وقد يتجادلون وتنشأ بينهم خلافات، ولكن يظل الجو جو متعلم".

قلت: "هذا هو ما يحدث بالضبط في اجتماعات أليكسا. وهذا أمر رائع!".

قال "جوزيف": "وهذا ما تطلق عليه أليكسا اسم اتحاد المتعلمين؛ وهو ما ينشأ عندما يتعاون أعضاء الفريق على البقاء في مسار المتعلم. وهذا نقيض ما يحدث عندما يتعاونون على البقاء في مسار مصدر الأحكام، وتنتهي بهم الحال إلى ما أسميه تنافر مصدر الأحكام. ويدافع الجميع عن مواقفهم ولا يستمعون إلى أية أفكار أخرى. ولا شيء ينجز، ويلقي كل منهم باللوم على الآخر. وهذه هي التكلفة الحقيقية لجانب مصدر الأحكام عندما يستولي على الفريق".

<u>اتحاد المتعلمين: هو ما ينشأ عندما يتعاون أعضاء الفريق على البقاء في مسار المتعلم</u>

عندما أتخيل خريطة الاختيار، بوسعي أن أتخيل بوضوح فريق "أليكسا" كله وهو يسير بسعادة في مسار المتعلم، وينطلقون في رحلتهم مع أسئلة المتعلم. ولديهم الحرية في تركيز انتباههم على الحلول والإمكانيات الجديدة. ويصنف فريق أليكسا بالتأكيد على أنه فريق عالي الأداء. ماذا عن

فريقي؟ أكثر أعضاء فريقي موجودون في المسار السفلي وفي قاع خريطة الاختيار، ومنغمسون في أوحال حفرة مصدر الأحكام. وأنا من وضعهم فيها! وأكره الاعتراف بهذا. ولكن قبول هذا الأمر هو الطريقة الوحيدة التي يمكنني إخراجهم بها منها.

قلت بصوت خافت: "أنا على النقيض من أليكسا. ومن الواضح أنها تنشئ بيئة متعلم متوازنة بصورة آلية تقريبًا".

عقب "جوزيف" قائلًا: "لم تكن هكذا دائمًا. وكأكثرنا، كانت تبدأ بتلقائية باتخاذ مسار مصدر الأحكام بقدر أكبر. وعادة ما يحتاج التغيير واتخاذ مسار المتعلم بصورة طبيعية إلى بذل الجهد والانتباه. فلتفكر في هذا الأمر على أنه تدريب متعمد للمخ على أداء أمور لا يعرف كيف يؤديها على نحو تلقائي. وكأي شيء آخر - مثل تعلم قيادة السيارة، أو تشغيل الحاسوب، أو تعلم ركوب الدراجة - يتطلب هذا الأمر انتباهًا شديدًا في البداية، ولكنه سرعان ما سيصبح عادة".

قلت: "هذا أكثر مما يمكنني استيعابه. وعندما دخلت إلى مكتبك لأول مرة، كنت أبحث في الحقيقة عن حل سريع. ولكن من الواضح أن ما تقدمه لي أكبر بكثير".

أومأ "جوزيف" برأسه بالتأكيد. فسألته مازحًا: "ألا يمكنك أن تبسط لي هذا الأمر في نصيحة موجزة؟".

قال: "كم مرة يأخذ الناس بالنصائح؟".

كان محقًّا بالطبع. ابتسمت عندما خطر ببالي هذا الأمر وقلت: "أظن أنني في وضع عدم الأخذ بالنصائح".

قال "جوزيف": "ألسنا جميعًا كذلك؟ ورغم أنه يصعب عليَّ تجنب تقديم النصائح، فإنني أحاول تجنب تقديمها. وأعلم أنني إذا طرحت أسئلة جيدة، فإن الناس أذكياء بما فيه الكفاية للإتيان بإجابات أفضل خاصة بهم. ونصائحنا الخاصة هي النوع الوحيد الذي يستمع إليه أكثرنا ويعملون به على أية حال... ولكن لديَّ اقتراح لك يا بن". أبدى "جوزيف" ابتسامته الغامضة، ثم قال: "هل تريد سماعه؟".

فأجبته: "بالطبع". وضحك كلانا.

قال: "أليكسا نموذج رائع لما نعمل عليه أنا وأنت. وهي تمر على نحو شخصي بالكثير من الأمور المشابهة لتلك التي تمر بها أنت من أجل إنجاز ما لديها من أعمال. وفي المرة التالية التي تلتقي فيها بـ أليكسا، اطلب منها أن تخبرك بهذا الأمر. وأنا واثق بأنها ستسعد بهذا".

فكرت، يا له من اقتراح جيد! ثم سألت "جوزيف" عما إذا كانت هناك أية أمور أخرى ينبغي عليَّ تناولها مع "أليكسا".

فأومأ بالإيجاب. وقال: "هناك أمر آخر. لقد ابتكرت أليكسا تلك الممارسة الرائعة للتفكير التساؤلي التي أسمتها العصف الذهني التساؤلي. وهي نوع من العصف الذهني، غير أنك تبحث من خلالها عن أسئلة جديدة بدلًا من البحث عن الإجابات والأفكار. فلتطلب منها شرح العصف الذهني التساؤلي لك.

وهناك أداة خاصة به في كتاب التدريبات الخاص بك. وتعده أليكسا العامل المحفز في العديد من أهم إنجازاتها".

والآن، يبدو هذا محفزًا، وواعدًا. وهذا ما أنهينا به حديثنا في ذلك اليوم.

وفي الشارع، وبعد مرور بضع دقائق، توجهت إلى المتنزه بأن سرت من مبنى بيرل بيلدينج مرورًا بملعب مفتوح رأيت فيه فتى كبيرًا يساعد فتى أصغر منه على تعلم ركوب الدراجة. وتوقفت لمشاهدتهما.

ورغم وقوعه عدة مرات واقترابه من الوقوع مرات أخرى، فقد كانا يجدان متعة في هذا. وكانت هناك صيحات تشجيعية مختلطة بصرخات الإحباط، لأن الفتى الصغير ارتكب خطأ آخر وسقط على الأرض. وفي كل مرة كان الفتى الصغير يسقط فيها، كان الفتى الكبير يندفع نحوه ليساعده ويدعمه ليحاول مرة أخرى.

وفي النهاية، تعلم الفتى الصغير كيفية ركوب الدراجة. وسار بها مسافة 15 مترًا أو نحوها، والفتى الكبير ينطلق خلفه وهو يطلق صيحات استحسان. ووجدت نفسي أفكر: لماذا يكون البالغون شديدي التنافس؟ ولماذا هم غير متعاونين، ودائمًا ما يبحثون عن طرق لتشويه صورة منافسيهم؟ ولماذا أتحمل أشخاصًا مثل "تشارلز"؟ وثار غضبي. واستدرت لألقي نظرة أخيرة على الفتيين قبل أن أستقل سيارتي. وفي ذلك الحين، كان الفتيان واقفين بجانب الدراجة القائمة يضحكان معًا. وصلت إلى درجة الإثارة، وفكرت: ألن يكون من الرائع أن يتعاون فريقنا مثل هذين الفتيين؟ وتساءلت، ما الذي يتطلبه تحقيق هذا الأمر؟

وفي تلك اللحظة، أدركت أنني فعلت شيئًا لا يزال جديدًا بالنسبة لي؛ فقد حولت أسئلة مصدر الأحكام إلى أسئلة متعلم. وفكرت في أن هذا ليس سيئًا. ولم أستطع الانتظار لمشاركة هذا الأمر مع "جوزيف". وخطر ببالي حينها أنني ربما أستطيع أن أحذو حذو "أليكسا"، أي أحول فريقي إلى فريق متعلم بأن أكون أنا قائدًا متعلمًا. وكان ذلك الموجه التساؤلي - مثلما تسميه "أليكسا"- على علم بشيء ما! وأردت أن أعرف ماذا ينوي "جوزيف" أن يخبرني به أيضًا. وبدأت أشعر بأمل حقيقي في أنه ربما لم يفت الأوان على إنقاذ حياتي المهنية.

9 عندما ينجح السحر

في أثناء تناول وجبة الإفطار بعد بضعة أيام، أخبرتني "جرايس" بما حدث مع "جينيفر"، الشابة التي لطالما واجهت الكثير من المتاعب معها في العمل، بل وقد اعتذرت لي عن اتصالها بي في ذلك اليوم لمجرد التنفيس عن نفسها.

قالت "جرايس": "لقد احتفظت بخريطة الاختيار على مكتبي طوال اليوم. وكان هناك سؤالان من أسئلة المتعلم يبرزان لي، وهما: ماذا أريد؟ وما هي خياراتي؟ وعندما طبقت هذين السؤالين على "جينيفر"، أدركت أنني أريد منها أن تظهر المزيد من الذوق العام والمبادرة. لذا، جربت بعض الأسئلة الجديدة. وسألت نفسي: لماذا تحتاج جينيفر مني إلى الكثير من التوجيه؟ وأصبحت فضولية للغاية بعد أن أدركت عدم معرفتي بهذا الأمر. هل هي خائفة من التصرف من تلقاء نفسها، أم تخشى أن أطردها لارتكاب خطأ ما؟ وقد تساءلت أيضًا عما إذا كانت مكلفة بتحقيق مهام خارج نطاق السلطة التي خولتها إياها. وفي المرة التالية التي جاءت إليَّ طالبة فيها المساعدة، طرحت عليها سؤالًا بدلًا من إعطائها التعليمات وحسب. وسألتها: "كيف ستحلين هذه المشكلة لو كنت أنت الرئيسة؟".

"وقد فتح لنا ذلك السؤال الوحيد محادثة مثمرة للغاية. وقد اعترفت لي جينيفر بأنها كانت خائفة مني، وأنها كانت تظن أنها إذا لم تفعل ما أتوقعه منها بالضبط، فسوف أطردها. وهذا ما حدث مع رئيسها السابق، ولم ترد أن يحدث هذا الأمر مرة أخرى أبدًا. وقد غيرت تلك المحادثة من كل شيء بيننا؛ حيث قالت إنها تشعر بارتياح نحو اتخاذ المبادرات والتصرف من تلقاء نفسها. ليس هذا وحسب، بل جاءت ببعض الحلول الجيدة لمشكلتها. وكان من الواضح أنها راضية للغاية عن نفسها. وقد هنأتها، وأخبرتها بمدى سعادتي بحديثنا معًا.

"لقد كنت مندهشة للغاية، ومسرورة. هل تريد أن أخبرك بأمر؟ لقد أشعرني طرح أسئلة المتعلم بالكثير من الارتياح في نهاية اليوم. وأصبحت أدرك الآن أنني كنت ظالمة لـ جينيفر؛ فقد كنت أظن أنها تطرح كل تلك الأسئلة لأنها غير كفء. وهي كفء حقًّا. وكل ما هنالك هو أنها كانت تعتقد أن عليها مراجعة كل شيء معي قبل التصرف بنفسها".

وعندما أخبرتني "جرايس" بقصة إنجازها العظيم مع "جينيفر"، شعرت بالارتياح لأنها لم تسألني عن النتائج التي حققتها من تطبيقي لأفكار "جوزيف". وصحيح أنه حدثت لي بعض التغييرات في تفكيري وأصبحت آملًا إلى حد ما، بدلًا من التفكير في الاستقالة. ولكن ليس لديَّ الكثير لأعرضه عن نتاج جهودي. وما زال فريقي يمثل كابوسًا.

وعندما غادرت منزلي في النهاية، كنت متأخرًا بمدة قدرها عشرون دقيقة على الأقل. وكانت السيارات تتكدس على الطريق السريع. وبعد أن سرت مسافة قدرها كيلو متر، تحول الطريق السريع إلى ساحة انتظار للسيارات. وكانت السيارات مصطفَّة على مدى بصري، وعلى اتساع أربع حارات.

وثار غضبي. ولم ألاحظ مدى سيطرة عقلية مصدر الأحكام الخاصة بي عليَّ. أو لم ألاحظها فورًا على الأقل.

وبعد ذلك، توقفت حركة السيارات تمامًا. فصررت على أسناني، وأوقفت محرك سيارتي، وأخرجت هاتفي المحمول لأتفقد الرسائل. وقد تركت سكرتيرتي العديد من الرسائل التذكيرية، والتي لم تخفف من توتري. وكنت قلقًا بالفعل بشأن ذلك الاجتماع الصباحي مع "أليكسا" ومتخوفًا من اجتماعي بـ "تشارلز" في المساء. ولم أكن مستعدًّا لأي منهما، لكن ذلك الاجتماع الأخير هو الأقل أهمية. ضربت عجلة القيادة بغضب، وأنا أتمتم بشيء ما عن كيف يمكن لشخص واحد به من الحماقة ما يكفي ليستنفد وقوده، أن يدمر اليوم كله لنصف المدينة. من ذلك الأحمق المسئول عن هذا؟ لم يكن ينقصني هذا! ألم يدرك أن... وفجأة، أوقفت نفسي. لقد كنت بوضوح في مسار مصدر الأحكام! وقد ضحكت بصوت عالٍ. وبعد ذلك سمعت صوت بوق سيارة، ورأيت سيارة إسعاف مسرعة في سيرها في حارة الطوارئ نحو المقدمة. وقلت: حادث! وشغلت المذياع لسماع أخبار المرور. وعلمت أن هناك شخصين مصابين إصابات خطيرة. وشعرت بالحماقة بشأن تسرعي في استنتاج أن السبب هو نفاد وقود أحد الحمقى.

وفي أثناء جلوسي في سيارتي غضبان، ظلت تراودني المخاوف بشأن اجتماعي بـ "تشارلز". وكانت الأفكار تدور وتدور في عقلي، ويغذيها غضبي نحوه. ومن المؤكد أنني كنت بحاجة إلى المساعدة من ذلك الشخص. ماذا كان سيقول لي "جوزيف"؟ سمعت صوته في عقلي، يذكرني بأهمية تغيير أسئلتي، وخاصة تلك الأسئلة الخاصة بـ "تشارلز" وفريقي. وقد نصحني بالأمس بأن أجد موقفًا حقيقيًّا لاختبار ما تعلمته. واجتماعي القادم بـ "تشارلز" يعد موقفًا حقيقيًّا بحسب ما سيحدث. ولكن ما الأسئلة التي ستساعدني على الخروج مما أسمته "جرايس" عقل مصدر الأحكام؟ وما أسئلة مصدر الأحكام التي يمكنها مساعدتنا أنا و"تشارلز" على اتخاذ بداية جيدة؟ تحركت السيارات فجأة مسافة تسعين متر أو نحوها قبل أن تتوقف مرة ثانية. وفي تلك اللحظات القليلة، أدركت أنني انتقلت بالفعل إلى الممر التحويلي بالأسئلة التي طرحتها على نفسي توًّا.

استمر "جوزيف" في الإشارة إلى أنه متى ضبطت نفسي وأنا في موقف مصدر أحكام، فينبغي عليَّ التوقف، وأخذ نفس عميق، واتخاذ موقف الملاحظ لأكتشف ما كنت أسأل نفسي عنه في تلك اللحظة. وقد فعلت هذا. وكان أول سؤال خطر ببالي عن الازدحام المروري، هو: كيف يمكنني الخروج من هنا؟ ومن الواضح أنه لم تكن لديَّ الكثير من الخيارات في هذا الشأن. وظللت عالقًا إلى أن تحركت السيارات مرة أخرى. ثم تذكرت شيئًا آخر أخبرني به "جوزيف"، وهو: ليست لديَّ سلطة كبيرة على ما يحدث، ولكن بوسعي أن أختار كيفية ارتباطي به. وعلى الفور تقريبًا، خطر ببالي سؤال جديد، ألا وهو: كيف يمكنني نيل الاستفادة القصوى من هذا الوقت؟

ولم أستغرق سوى ثانية واحدة للإتيان بإجابة عن هذا السؤال. حيث أخرجت حافظة نقودي من جيبي، وأخذت بطاقة التعريف الخاصة بـ "جوزيف"، وطلبت رقمه بهاتفي المحمول، فأجاب على الفور.

وقلت: "معك بن. هل تسمح لي بدقيقة من وقتك؟ أنا عالق في الازدحام المروري وأكاد أجن".

صمت "جوزيف" لبرهة ثم ضحك وقال: "هل تحاول أن تقول أخرجني من هنا يا سكوتي؟".

قلت له: "كيف علمت أني من محبي أفلام ستار تريك؟". وضحكت أنا أيضًا وخفت حدة حالتي المزاجية على الفور.

وأوضحت له قائلًا: "لديَّ اجتماع مع تشارلز في هذا المساء. وأعي أن عليَّ اتخاذ عقلية المتعلم لأحظى بفرصة سير الاجتماع على نحو جيد. وأنا أخشى أن أفسد الأمر، فمن أين أبدأ؟".

قال "جوزيف": "هذا سؤال جيد. هل يمكنك أن تدون ما سأقوله لك؟".

وقلت: "بالتأكيد، تفضل".

وعندما كنت جالسًا هناك وعالقًا بين السيارات، أملى عليَّ "جوزيف" ثلاثة أسئلة، وهي: ما الافتراضات التي أضعها؟ هل هناك كيفية أخرى للتفكير في هذا الأمر؟ ما الذي يفكر فيه الشخص الآخر، ويشعر به، ويريده؟". وأوضح "جوزيف" أن هذه الأسئلة من بين أفضل اثني عشر سؤالًا للنجاح، وهي أداة موجودة في كتاب التدريبات.

نظرت إلى السؤال الأول: ما الافتراضات التي أضعها؟ وكان ذلك يسيرًا للغاية. وأينما كانت لـ "تشارلز" علاقة بأمر، كانت افتراضاتي واقعة لا محالة. ولقد حرمته من ترقية كبيرة. وقد يكون الأشخاص في هذا الموقف خطرين. وسوف أكون أحمق إذا غفلت عنه. وأنا واثق بأنه ليس هناك ما يجعل "تشارلز" أكثر سعادة من رؤيتي وأنا أفشل. وأنا واثق أيضًا بأنه سوف يبذل كل ما بوسعه لإحداث هذا. وحينها، سوف يتخذ مكاني ويحصل على ما أراد. وهل هناك من لا يرى أن عليك الاحتراس من شخص كهذا؟

أسئلة "بن" الثلاثة

١ **ما الافتراضات التي أضعها؟**

٢ **هل هناك كيفية أخرى للتفكير في هذا الأمر؟**

٣ **ما الذي يفكر فيه الشخص الآخر، ويشعر به، ويريده؟**

بالتأكيد، كانت تلك مجرد افتراضات، ولم أنكر هذا. ولكن هناك مواقف تكون فيها مراعاة افتراضاتك هي الطريق الأكثر أمانًا، وهذا الموقف إحداها. وحتى الآن، تبدو المشكلات التي أواجهها مع

"تشارلز" حقيقية للغاية بالنسبة لي.

وفي أثناء تفكيري في كل هذه الأمور، كان هناك شيء ما قرأته في جدول المتعلم ومصدر الأحكام يزعجني، وهذا الشيء هو: هل كنت أدافع عن افتراضاتي بدلًا من التحقق من صحتها؟

ورغم أني كنت لا أزال منزعجًا، فقد انتقلت إلى سؤال "جوزيف" الثاني: هل هناك كيفية أخرى للتفكير في هذا الأمر؟ وخطر ببالي شيء قالته "جرايس"، وهو عن كيفية تدمير افتراضاتها عن "جينيفر" للعلاقة بينهما. وقد استخدمت "جرايس" خريطة الاختيار في إيجاد طريقة مختلفة للتعامل مع "جينيفر". هل بوسعي فعل الأمر ذاته مع "تشارلز"؟

بدأت أتساءل عن إمكانيات أخرى. وعلى سبيل المثال، ماذا سيحدث إذا أعدت النظر في بعض آرائي عن "تشارلز"؟ وماذا سيحدث إذا جربت افتراض أن أسئلته لا تهدف إلى تشويه صورتي؟ وماذا إن كان يريد التأكد من تغطيتنا جميع الموضوعات الأساسية وحسب؟ وحينها، تذكرت ما قاله لي "جوزيف" بشأن فرق الفوز وموازنتها بين الاستعلام والتأييد. وماذا إن كانت أسئلة "تشارلز" اللامتناهية هي طريقته في التشجيع على إجراء مناقشات أكثر تعمقًا في اجتماعاتنا؟ كنت واثقًا للغاية بأني كنت أمنح "تشارلز" قدرًا من الثقة يفوق ما يستحقه، ولكن ربما لم أكن كذلك. وكلما أمعنت النظر في كيفيات أخرى للتفكير في الموقف، قَلَّتْ ثقتي بآرائي القديمة.

وقررت أن أجرب شيئًا جديدًا في اجتماعي بـ "تشارلز" في ذلك المساء، فعندما يدخل إلى قاعة الاجتماع، سوف أكف عن التفكير في أنه يسعى إلى سلب منصبي وتدميري. وفي اللحظة التي فكرت فيها في هذا الأمر، خطرت ببالي أفكار جديدة. وأنا لم أكن مستعدًّا للثقة التامة بنظريات "جوزيف"، ولكنني كنت مستعدًّا لمنح "تشارلز" ميزة التشكيك. وكان ذلك رائعًا. وكان لديَّ شيء جديد ومفيد يمكنني فعله.

كنت قد بدأت توًّا في التفكير في سؤال "جوزيف" الثالث - ما الذي يفكر فيه الشخص الآخر، ويشعر به، ويريده؟ - عندما بدأت السيارات تتقدم ببطء. وأجلت هذا السؤال. ولكن رغم أني كنت أسير في الطريق، بدأت الاحتمالات الجديدة تتكشف في عقلي. إذا كان "تشارلز" مجرد شخص استعلامي، فماذا كان يريد أو يحتاج إليه مني؟ أذكر محادثة أجريناها في أول يوم لي في عملي هذا. وقد قال لي فيها: "يتحتم عليَّ أن أخبرك بأني محبط لعدم حصولي على الترقية. وهذه شركة رائعة، وتحب عائلتي هذه المدينة. ولا أرغب في الاضطرار إلى الارتحال بهم. وسوف أبذل كل ما بوسعي لجعل هذه الشركة ناجحة".

كان تعليقه حول بذله لكل ما بوسعه لجعل هذه الشركة ناجحة لا يزال يزعجني؛ فماذا كان يقصد بهذا؟ وكان افتراضي هو أن هذا يتضمن سعيه إلى سلب منصبي. هل من المحتمل أني أسأت تفسير نياته؟

وصلت إلى عملي متأخرًا جدًّا. وقبل اجتماعي بـ "أليكسا" بما يقل عن عشر دقائق، جلست أمام حاسوبي، وكتبت اسمها واسم تلك المجلة التي رأيتها في مجموعة قاعة المشاهير الخاصة بـ "جوزيف"، فظهر لي المقال على الفور.

وقد اختارت مجلة فاست كومباني "أليكسا" لنيل جائزة سيدة العام قبل أن نلتقي في شركة كي بي. قرأت القصة سريعًا، وهي تتحدث عن توليها منصب كبيرة المديرين التنفيذيين لشركة كانت توشك على الإفلاس. وقد نصحها الجميع بتركها، وأخبروها بأن هذا سيدمر حياتها المهنية. ولكنها خاضت المخاطرة وحققت المستحيل. تخطيت عدة فقرات، ووجدت مقولة مقتبسة من "أليكسا" تخبر من خلالها بأنها تعزو نجاحها إلى "تغيير نوعية الأسئلة التي كنت أطرحها". وفي الفقرة التالية، ذكرت اسم موجهها ومستشارها الخاص "جوزيف إس. إدواردز". من ستذكر غيره؟

وبعد مرور بضع دقائق على قراءة المقال، كنت جالسًا في مكتب "أليكسا". ورغم أني كنت أنوي سؤالها عن العصف الذهني التساؤلي، فقد استولى عليَّ الفضول ووجدت نفسي أسألها عن مقال مجلة فاست كومباني. وقلت لها: "إنك لم تخبريني بحصولك على جائزة سيدة العام. وقد قرأت عن هذا في الإنترنت".

قالت: "أوه، نعم. لقد أطلقوا عليَّ لقب القائدة التساؤلية. هل أخبرك بشيء؟ لا أعتقد أن محاوري سبق له السماع بكبير مديرين تنفيذيين يبرهن على نقطة ما بطرحه الكثير من الأسئلة. وقد كان هذا شيئًا مستحدثًا رائعًا بالنسبة له!". وضحكت ضحكة خافتة لهذه الفكرة. وقالت: "الأمر غاية في البساطة؛ فأكثر القادة يتحدثون بقدر أكبر من طرحهم الأسئلة. وهذا هو السبب في كونهم لا يكتشفون أبدًا ما يجري من حولهم حقًّا. وكثيرًا ما يبني جميعهم قراراتهم حول التوجه الإستراتيجي، بل وحول موظفيهم، على معلومات منقوصة أو غير دقيقة".

وأضفت قائلًا: "وهم يضعون الافتراضات بدلًا من ذلك، ولا يختبرونها أبدًا".

قالت: "بالضبط. حسنًا، لم أرَ أي مغزى من وراء هذا".

سمعت تعاليم "جوزيف" في كلماتها، ولكن ما قالته كان من الواضح أنه حقيقي بالنسبة لها.

قلت: "لقد كنت أنا وجوزيف نناقش عقليتي المتعلم ومصدر الأحكام وخريطة الاختيار. وقد أخبرني بأني لست الشخص الوحيد في هذا المكان الذي يواجه مشكلات مع جانب مصدر الأحكام لديه". وراجعتها لأتأكد من أنها لا تعترض على هذا القول. كانت تبتسم؛ لذا واصلت الحديث. وقلت: "وقد أشار عليَّ بأنك ربما تشاركينني بعض تحديات مصدر الأحكام التي واجهتها في شركتك القديمة، فما بعض أسئلة مصدر الأحكام التي بدأت بها؟".

قالت: "اعلم أن عند تذكري إياها، تبدو لي ساذجة للغاية لدرجة أني أكاد أضحك منها. ونوعية الأسئلة التي كنت أطرحها تشبه السؤال: مَن الملوم عن الأزمة التي وقعنا فيها؟ وكنت أظل ساهرة لليالٍ أحاول تحديد من ينبغي عليَّ طرده، وكنت أخشى أن يكون هذا الشخص هو أنا! وبعد ذلك، وبعد إمضاء يوم واحد من العمل مع "جوزيف"، بدأت أصوغ أسئلة جديدة. وأعتقد أن أول سؤال هو: كيف يمكننا تفادي ارتكاب الكثير من الأخطاء؟ ورأى "جوزيف" أن هذه بداية جيدة، ولكنه أشار عليَّ بأنني ربما أستطيع الإتيان بسؤال أفضل".

قلت لها: "أتعنين الإتيان بسؤال متعلم أكثر فاعلية؟".

قالت: "بالضبط. والسؤال الذي وجدته هو: كيف يمكننا تعزيز نقاط قواتنا ونجاحاتنا؟ وقد اتخذت هذا السؤال بجدية كبيرة، وبدأت أطرحه طوال الوقت. وقد أصلحت الجميع بهذا السؤال الجديد. وفهمت أن أسئلة مصدر الأحكام التي كنت أطرحها جعلت كل شيء أكثر صعوبة. إن اتخاذ موقف مصدر الأحكام يستنزف طاقاتنا، ويقضي على حماسنا، ويفرقنا، ولهذا نبحث دائمًا عن شخص نلقي باللوم عليه، وبإيجاز، يجعلنا اتخاذ موقف مصدر الأحكام نحيد عن مسارنا ونذهب في كل الاتجاهات في الوقت ذاته، وليس هناك أي اتجاه من بينها مثمرًا للغاية. وقد أثار سؤال المتعلم ذلك فضولنا، ودعانا إلى اتخاذ أفعال إيجابية، ومركزة، وإبداعية معًا. ونصحني جوزيف باستخدام تلك الأسئلة الجديدة في إنشاء بيئة متعلمين، وهذا ما خططت لفعله. وسرعان ما غيرنا الأمور بطرق رائعة. وحتى ذلك الحين، لم أدرك الحقيقة بشأن قوة الأسئلة، وأن بوسعها أن تؤدي بنا إلى الفشل أو النجاح. ولقد كان ذلك تغيرًا كبيرًا بالنسبة لي، وبالنسبة لنا جميعًا".

سألتها: "ماذا عن ذلك السؤال الجديد الذي صنع ذلك الفارق؟".

قالت: "قد يجعل المثال الذي قدمه لنا جوزيف هذا الأمر أكثر وضوحًا. وهو يتعلق بدراسة أجريت على فريقي بولينج متماثلين. أما الفريق الأول فقد كان يتلقى أفراده تدريبهم مع تأكيد تفادي الأخطاء عند قذف الكرة. وفي كل يوم، كانت تعرض لهم أشرطة فيديو تركز على أخطائهم، فترسخت تلك الأخطاء في أدمغتهم. وعلى النقيض لذلك، كان الفريق الثاني يتلقى أفراده تدريبهم مع تأكيد البناء على نجاحاته. وفي كل يوم، كانت تعرض لهم أشرطة فيديو تركز على أكثر رمياتهم نجاحًا؛ لذا، ترسخت تلك النجاحات في أدمغتهم".

"ولتبسيط الأمر، كان الفريق الأول يركز على ما هو خطأ، أما الفريق الثاني فكان يركز على هو صواب. وأنا واثقة بأن بوسعك أن تخمن أي الفريقين حقق أعظم تحسنات في نتائجه الإجمالية".

قلت: "الفريق الذي كان يبني على نجاحاته بالطبع".

قالت "أليكسا": "هذا صحيح تمامًا. وفي الحقيقة، كان الفارق في النهاية بين أداء الفريقين مذهلًا. وبحسب ما أذكر، كان هناك تناقص طفيف في إنجازات الفريق الأول، أما الفريق الثاني فقد تحسنت إنجازاته بنسبة 30% تقريبًا. وهذا هو كل ما تطلبه إقناعي بقوة طرح النوعية الصحيحة من الأسئلة. وقد طبقت تلك المبادئ ذاتها على شركتنا المتعثرة تلك، وبدأ حينها حدوث تغيرات هائلة. ولم تتزايد إنتاجيتنا وحسب، بل أصبح الحضور إلى العمل أكثر إمتاعًا، بل ومسليًا. وتعزز الإبداع والحالات المزاجية. وكانت مستويات الطاقة عالية في كل أنحاء الشركة. وبدأت الشركة كلها تدور وفق مبادئ المتعلم والتحول إلى أسئلة المتعلم - وهي الطريقة التي يجذب المتعلم بها المتعلم - وحدث كل ذلك في أشهر، لا سنوات. وأظنك قرأت بقية القصة". توقفت "أليكسا" لبرهة وهي تتذكر تلك الفترة من حياتها. ثم واصلت حديثها قائلة: "هل هناك ما هو طبيعي أو واضح بقدر أكبر من طرح الأسئلة ببساطة؟ وهل من طريقة أخرى يمكنك بها فهم الصورة الكاملة لما يجري؟ وهل من طريقة أخرى يمكنك بها حث الموظفين على المساهمة بقدر هائل من الحماس؟ وهل يمكننا اكتشاف أي شيء جديد، أو تعلمه، أو إبداعه من دون أن نكون فضوليين في البداية؟ الفضول من

أعظم ممتلكاتنا. وأنا واثقة بأن جوزيف أكد لك هذا. وهو الطريق السريع الموصل إلى مسار المتعلم. وهو أفضل وقود للتغيير والتقدم!".

الفضول هو الطريق السريع الموصل إلى مسار المتعلم.

في أثناء تحدث "أليكسا"، كنت أفكر في مدى أهمية التحقق من افتراضاتي بشأن "تشارلز". هل كانت أسئلة مصدر الأحكام الخاصة بي تعمي بصري عن رؤية أي شيء مهم بشأنه؟ وهل كنت أعلم حقًّا سبب طرح "تشارلز" للكثير من الأسئلة؟ وقبل أن أجد فرصة لإيقاف نفسي، خرجت الكلمات من فمي.

قلت: "لقد كان يطرح كل تلك الأسئلة لأنه فضولي وحسب. لقد كان يريد أن يفهم!".

نظرت إليَّ أليكسا باهتمام وقالت: "ما الذي تتحدث عنه؟".

أجبتها: "أنا آسف يا أليكسا، لقد كنت أفكر بصوت عالٍ وحسب؛ فقد أثارت هذه المحادثة حماسي نحو فريقي ونحو مشروعنا".

قالت "أليكسا" وهي تومئ برأسها: "من المؤكد أنك تنوي فعل شيء ما. وأعتقد أن بوسعي القول بثقة إن أسئلتك الجديدة سوف تحقق بعض التقدم الحقيقي".

وتذكرت المحادثة التي أجريتها أنا و"جرايس" في الصباح الباكر من ذلك اليوم. وفي محاولة لفهم موقفها مع "جينيفر"، بدأت "جرايس" بسؤال نفسها: ماذا أريد؟ وما خياراتي؟ ثم سألتْ: كيف يمكنني فهمها؟ وأدركتُ أن هذا السؤال الأخير لم أكن أطرحه على نفسي بشأن الموظفين الذين أعمل معهم. وعلى الفور، خطرت ببالي أسئلة أخرى مثل: كيف يمكن لأي شخص أن يفهم الآخرين؟ قال "جوزيف" إن هذا يبدأ بالتحلي بالفضول نحوهم، ثم طرح الأسئلة عليهم. وهذا بالضبط ما فعلته "جرايس" مع "جينيفر". ما الذي أفهمه بشأن "تشارلز"؟ بدأت أشعر بالفضول يتزايد لديَّ، وأدركت أني سوف آتي على نحو طبيعي بأسئلة جديدة بشأنه.

وتذكرت ذلك السؤال القديم الذي أخبرت "جوزيف" به بفخر كبير: كيف يمكنني أن أبرهن على أني محق؟ وفهمت الآن كيف أن ذلك السؤال أسهم في تكون مفهوم لدى فريقي بأني مدعٍ للمعرفة. وبتغيير سؤالي من كيف يمكنني أن أبرهن على أني محق؟ إلى كيف يمكنني فهم الآخرين؟ بدأت بالفعل في رؤية "تشارلز" من منظور جديد تمامًا. يا له من تناقض بين هذين السؤالين، وبين حالتي المزاجية، وبين كيفيتي تفكيري بشأن "تشارلز"!

وفجأة، تذكرت موضوع العصف الذهني التساؤلي. وقلت: "قبل أن أنسى، لقد أشار عليَّ جوزيف بأن أسألك عن العصف الذهني التساؤلي. حيث قال إنه مسئول عن بعض أفضل الإنجازات في حياتك المهنية". ارتفع حاجبا "أليكسا". ومالت إلى الأمام وابتسمت. وقالت: "إنه من موضوعاتي المفضلة. وأنا واثقة بأنك سمعت بالعصف الذهني. والعصف الذهني التساؤلي مثله، غير أنك تبحث فيه عن

أسئلة جديدة، لا إجابات. وهو طريقة رائعة للجمع بين الجميع على أمر واحد، وللتفكير بتعاون وخارج الصندوق. وقد استخدمته في إيجاد تفكير جديد لجميع الأسباب، أي لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والابتكار، وحل الخلافات. وكثيرًا ما استخدمتها مع الجماعات والفرق، ولكنني اكتشفت أيضًا مدى إفادتها في المحادثات الفردية".

وفي تلك اللحظة، دق جرس الهاتف على مكتب "أليكسا". وقالت: "ربما يتعين عليَّ الرد على الهاتف؛ فقد أخبرت سكرتيرتي بألا تقاطعني ما لم تكن هناك مكالمة هاتفية معينة". ومدت يدها إلى المكتب والتقطت الهاتف، ووضعته على أذنها، وتبادلت بضع كلمات مع موظفة الاستقبال. وبعد ذلك هزت كتفيها معتذرة، وغطت سماعة الهاتف وهي تخبرني بأن هذه هي المكالمة التي كانت تنتظرها.

وفي أثناء عودتي إلى مكتبي، كنت أشعر بخيبة الأمل لأنني لم أستطع سماع المزيد عن العصف الذهني التساؤلي. وكنت متشوقًا إلى معرفة المزيد. وكانت "أليكسا" تبدو كدليل حي على وجود بعض السحر في نظريات "جوزيف". هل بدأ بعض هذا السحر في التأثير فيَّ أنا أيضًا؟ كان ذلك اليوم لا يزال يحمل بعض المفاجآت، وكان الشخص الذي سيوجهني من خلال العصف الذهني التساؤلي هو أكبر مفاجأة على الإطلاق.

10 العصف الذهني التساؤلي للإنقاذ

في غضون ما يقل عن نصف ساعة قبل استعدادي لحضور لقائي بـ"تشارلز"، ركزت على الأسئلة الثلاثة التي أملاها عليَّ "جوزيف" في ذلك الصباح، وهي: ما الافتراضات التي أضعها؟ هل هناك كيفية أخرى للتفكير في هذا الأمر؟ ما الذي يفكر فيه الشخص الآخر، ويشعر به، ويريده؟".

وبعد ذلك، اتصلت بي سكرتيرتي لتخبرني بوصول "تشارلز". في السابق، كنت أتركه ينتظر. أما اليوم، فنهضت على الفور واستقبلته عند باب مكتبي. وتصافحنا، وسألته عن حاله. أجابني أنه بخير، ولكنه كان يبدو متوترًا بعض الشيء. وعلى الأقل، لم أكن وحدي متوترًا. وعندما حددت المقابلة معه في البداية، كنت أستعد لمواجهة حاسمة. ولكن ذلك كان قبل اجتماعاتي بـ "جوزيف". ومنذ ذلك الحين، تغيرت نظرتي إلى المشكلات القائمة بيننا على نحو هائل. وطلبت منه أن يجلس على كرسي مريح، وسألته عما إذا كان يرغب في تناول القهوة أو أي مشروب آخر. ولابد أن هذا أصابه بالدهشة لأنني لم أفعل هذا الأمر في الماضي. وشكرني وقال إنه بخير، وكان يحمل زجاجة من المياه أحضرها معه.

وبالأمس، وفي أثناء تفكيري في هذا الاجتماع، راجعت العديد من الأشياء التي تعلمتها من "جوزيف"، بل وفكرت أيضًا في تفاصيل كيفية إجراء كل من "جوزيف" و"أليكسا" اجتماعاتهما بي. كان كل منهما يطرح الكثير من الأسئلة بطريقة معينة في الحديث تشعرني بالارتياح. ودائمًا ما كنت أشعر بأنهما مؤيدان لي، كأنهما يريدان لي النجاح. وعندما فكرت في الأمر، أدركت أن كلًّا منهما جعل اجتماعاته بي تجارب متعلم.

وقد تذكرت مثلًا أن "جوزيف" كان يحرص على عدم وجود أي مكتب أو أي حاجز مادي بيننا. ودائمًا ما كان لهذا الأمر تأثير في إشعاري بالارتياح؛ ولذا قررت فعل الأمر ذاته مع "تشارلز". ومع وجود الكثير من المخاطرة، أردت الاستفادة بكل فرصة في جعل هذه المحادثة ناجحة. ونقلت كرسيٍ مكتبي حتى يمكننا أنا و"تشارلز" الجلوس بالقرب من النافذة ولا تفصلنا سوى بضع أقدام. وقد بدا قلقًا بعض الشيء في البداية، ولكن من الواضح أن مشاعر الارتياح كانت تتزايد لديه كلما استمررنا في الحديث.

بدأت الحديث قائلًا: "إنني قلق للغاية من حال فريقنا. وفي الحقيقة، نحن نواجه المتاعب بحق؛ لذا، أود مناقشة بعض الأمور معك. وإذا لم تكن تمانع، فهل يمكننا البدء ببضعة أسئلة؟".

حملق "تشارلز" إليَّ وقد ارتسمت على وجهه تعابير القلق، وأومأ ببطء.

وواصلت حديثي محاولًا التفكير في كيفية قول "جوزيف" مثل الكلام التالي: "دعني أكن صريحًا للغاية معك: لقد أدركت أني ربما أسهمت في حدوث بعض المشكلات التي نواجهها مع فريقنا. وأردت أن أغير هذا، وأؤمن بأن بداية هذا التغيير ستكون من خلالنا أنا وأنت".

توقفت لبرهة، وأنا أتفحص رد فعل "تشارلز". وعلى حد علمي، كان منتبهًا ومهتمًّا، رغم أنه لم يبدُ مسترخيًا جدًّا. وعندما وضعت نفسي مكانه، كان من اليسير تخيل ما قد يدور في عقله. وواصلت حديثي قائلًا: "وق د أصدرت عليك أحكامًا معينة أؤمن الآن بأنها كانت مجرد تأويلات خاطئة. وعلى سبيل المثال، علمت أنك تعمل في شركة كيو تيك منذ عدة سنوات، وأنك كنت ستشغل هذا المنصب الذي تم منحي إياه. وأنا واثق تمامًا بأن مقدمي لم يكن بالخبر السار بالنسبة لك، وأظنك تجد متاعب في العمل تحت رئاستي. هل أنا محق في هذا؟". أومأ "تشارلز" برأسه إيجابًا، وقال: "عليَّ أن أعترف بأن هذا كان صعبًا. وقد أخبرتني أليكسا بهذا الأمر بلطف كبير، ولكن أثر كلامها لم يدم طويلًا".

أصابني رده بالدهشة. هل أدرك المشكلة بالفعل... وهل كان يعمل حقًّا على حلها؟ يبدو الأمر كذلك. ولبرهة، اتخذت موقفًا دفاعيًّا وحذرًا، وأنا أفكر في أنه إذا كان الأمر كذلك فربما كان ينبغي أن يشغل هو منصبي.

وقلت: "لو كنت مكانك، لكنت أنا أيضًا في شدة الغضب".

اعترف "تشارلز" قائلًا: "أنا لا أزال أعمل على حل هذه المشكلة. "دعني أطرح عليك السؤال التالي: ما رأيك في عملي؟".

"بالنظر إلى تحميلي إياك أكثر مما يتعين عليك حمله، أعتقد أنك تؤدي عملًا رائعًا".

قال "تشارلز": "لست واثقًا من فهمي ما تعنيه".

ولم يكن من السهل الإخبار بما فعلته بعد ذلك؛ فقد قلت له: "لقد وضعت بعض الافتراضات بشأنك يا تشارلز. وأولًا، افترضت أنه نظرًا لأنني عينت رئيسًا عليك، فقد حقدت عليَّ ولم تكن قادرًا على العمل معي. وأدرك أني كنت ظالمًا إياك في ذلك. ويتعلق افتراضي الثاني بتلك الأسئلة التي تطرحها عليَّ في الاجتماعات".

قال "تشارلز" وهو يبدو مذهولًا تمامًا: "أسئلتي؟". ثم استجمع أفكاره بما يكفي لقول: "لا أفهم. لماذا تمثل أسئلتي مشكلة؟ أنت الموظف الجديد، وأردت أن أعلم ما تريد، وإلى أين ستقودنا. هل هناك طريقة أخرى لمعرفة ما لا أعلمه غير طرح الأسئلة؟".

قلت: "أوه، أتفق معك على هذا". ولم أكن مستعدًّا للاعتراف بأنني كنت أعتقد أن أسئلته كانت تهدف إلى أن تبين للفريق عدم امتلاكي جميع الأجوبة الصحيحة. ورغم هذا، أخبرته بأن عملي في شركة كيو تيك يتطلب تغيرًا هائلًا في الطريقة التي اعتدت العمل بها. وأوضحت له قائلًا: "في شركتي القديمة، كان الموظفون يأتون إليَّ للحصول على الأجوبة. وكنت جيدًا للغاية في هذا لدرجة أني اكتسب ت سمعة مرموقة بأنني رجل الإجابات. أما هنا في شركة كيو تيك، فأنا رئيس لفريق عمل، وأحتاج إلى بقية الموظفين في مساعدتي على إيجاد الأجوبة".

أخذ "تشارلز" رشفة مياه من زجاجته، ثم قال: "قبل أن تأتي إلينا ببضعة أسابيع، أحضرت "أليكسا" إلينا رجلًا ليجري لنا دورة تدريبية. وكانت تلك الدورة تنصب على هذا الأمر، على الأسئلة والإجابات. وقد تحدث عن الأثر الفعال للأسئلة، وكيف يمكنها مساعدتنا على أن نصبح أكثر إبداعًا

ونغير تفكيرنا، وعلاقاتنا، والمؤسسة كلها. وسألنا كيف يمكن لأي أحد أن يتوقع الحصول على أفضل الإجابات من دون أن يطرح أولًا أفضل الأسئلة. وقد ترسخ شيء واحد مما قاله في ذاكرتي، وهذا الشيء هو: تبدأ النتائج العظيمة بالأسئلة العظيمة ".

وأذكر أن "أليكسا" أخبرتني بتلك الدورة التدريبية في اليوم الذي وظفتني فيه. وشرحت لي كيف أنها أحضرت "جوزيف" ليجري دورة تدريبية جوهرية عن التفكير التساؤلي. وقد دعتني إلى حضورها، ولكني كنت منشغلًا في ذلك الوقت ولم أستطع الحضور. وفضلًا عن هذا، كنت رجل الإجابات! ولم تكن الأسئلة تهمني للغاية. وكانت تلك أول إشارة لها إلى "جوزيف"، ونظرًا لأني لم ألتقِ به في ذلك الحين، لم أهتم بحفظ اسمه. ولم يكن لديَّ شك في أن "تشارلز" كان يصف تدريب "جوزيف"، لذا بدا من الآمن أن أفترض معرفته بالتفكير التساؤلي وموضوع عقليتي المتعلم ومصدر الأحكام.

وعندما انتهى "تشارلز" من الحديث، أخبرته بأن لديَّ سؤالًا له. قال: "بالتأكيد، تفضل بطرحه".

فسألته: "كيف يمكننا التغلب على ما كان يعوقنا نحن وفريقنا؟". وهذا سؤال حضرني في أثناء الاستعداد لهذا الاجتماع. قلت له: "وكما تعلم، هذه هي الساعة الحادية عشرة على بدء مشروعنا. وإذا لم نبدأ السير ونتقدم، فسوف نصبح في مأزق. بالتحديد، ما الذي تحتاج إليه لمساعدتنا على النجاح؟".

ولبرهة، بدا "تشارلز" مذهولًا. وقال بعد ذلك: "لست واثقًا بأن لديَّ إجابة فورية عن هذا السؤال، ولكني سأفكر فيه. ورغم هذا، أنا واثق بأن أي شيء سنقوله في هذه المحادثة أفضل بكثير مما سبق. وهي تبدو كتوجه جيد". وتوقف لبرهة ثم أضاف: "هل لي بإبداء اقتراح؟ أعتقد أن لديَّ شيئًا قد يكون مفيدًا لنا".

ثار غضبي. وفكرت قائلًا: ها هو سيبدأ مرة ثانية. سوف يتحدى سلطتي. ولكني أوقفت نفسي سريعًا، وتذكرت على الفور ثلاثة من الأسئلة الذاتية، وهي: هل أنا في موقف مصدر الأحكام؟ هل هناك كيفية أخرى للتفكير في هذا الأمر؟ ما الذي أريد تحقيقه من هذا الاجتماع؟ وعلمت أنني إذا كنت أريد إزالة الخلافات التي بيننا ودفع الفريق إلى التقدم، فعليَّ أن أتخلى عن افتراضاتي القديمة. ويعتمد كل شيء على هذا.

قلت له: "كلي آذان مصغية".

قال: "إنه شيء بينه لنا جوزيف، وأسماه العصف الذهني التساؤلي".

وفي تلك اللحظة، كنت غاية في الاندهاش. فمنذ يوم واحد فقط، كنت أود أن أفعل أي شيء لإسكات "تشارلز"، أما اليوم، فقد قلت له وحسب: "أخبرني بهذا الأمر".

نهض "تشارلز" وذهب إلى اللوح الورقي القلاب الذي أصبح أداة ثابتة في مكتبي، والتقط قلمًا أزرق اللون. وشرح لي قائلًا: "ليس الهدف هو الإتيان بالإجابات، أو الأفكار، أو الاقتراحات، بل نحن نريد الإتيان بأكبر عدد ممكن من الأسئلة الجديدة. ولنطرح الأسئلة وحسب بأسرع ما يمكننا، بينما أقوم أنا بتدوينها".

قلت: "بعبارة أخرى، من دون ردود أو مناقشة فيما بينها".

قال: "بالضبط. وقال جوزيف إن الهدف هو فتح أبواب جديدة في عقولنا... وقد نجد خلف كل باب إجابة أو حلًّا آخر. ويوسع كل سؤال جديد من مدى احتمالاتنا. وأظن أنه قال بالضبط "السؤال الذي لم يُطرح، باب لم يُفتح".

السؤال الذي لم يطرح، باب لم يفتح.

"ودائمًا ما تبدأ بوصف الموقف المعضل وأهدافك للتغيير. وبعد ذلك، تحدد افتراضاتك بشأن الموقف". قلت له: "أتقصد كافتراضي أنك تجد متاعب في العمل معي".

فشعر "تشارلز" بحرج، ولكنه أومأ برأسه إيجابًا. وقال: "وبمجرد أن تستوضح أهدافك وافتراضاتك، تبدأ العصف الذهني بطرح أسئلة جديدة. وعلى سبيل المثال، قد تسأل: كيف يمكننا العمل معًا لتحقيق أهدافنا؟ ". فكتب هذا السؤال على اللوح الورقي. وبعد ذلك، أضاف على الفور سؤالًا آخر، وهو: ما الذي أريد تغييره في الفريق؟

قلت له متعجبًا: "بل ما لا نريد تغييره!".

فواصل "تشارلز" حديثه قائلًا: "قال جوزيف إن سر نجاح العصف الذهني التساؤلي يكمن في البقاء في مسار المتعلم، والانتباه لكيفية صياغتك الأسئلة. وإذا كنا ننشد تحقيق النتائج التي نسعى إليها، فيجب أن تصاغ الأسئلة بضمائر المتكلم... أي أنا، أو نحن ".

قلت: "حسنًا، أتعني أسئلة مثل: ما الذي لا يحدث الآن وأحب أن أراه يحدث؟ كيف يمكننا جميعًا أن نستمع على نحو أفضل؟ ما الذي يمكنني فعله لأصبح أكثر إبداعًا؟ ".

قال "تشارلز": "هذه أسئلة رائعة"، وكتبها بأسرع ما يمكن، ووضع خطًّا تحت ضمائر المتكلم. ولا أدري من أين أتاني السؤال التالي، ولكن فور قوله هذا الكلام، خرج من فمي سؤال جديد هو: " كيف يمكنني أن أبقي قنوات الاتصال مفتوحة بيني وبينك وبين بقية أفراد الفريق؟ ".

وأظنني رأيت "تشارلز" يبتسم، ولكنه لم يقل أي شيء، بل كتب سؤالي الأخير هذا على اللوح الورقي القلاب وحسب. وبعد ذلك أضاف سؤالًا آخر من عنده هو: كيف يمكنني الاستمرار في طرح النوعية الصحيحة من الأسئلة؟

قلت: " كيف نبين أهدافنا على نحو أفضل؛ حتى يمكن للجميع أن يكونوا أكثر تناغمًا؟ ".

وأضاف "تشارلز" إلى هذا السؤال: "... وإلهامًا؟".

قلت: "بالضبط".

قال "تشارلز" متحمسًا: "فلنستمر. فلنطرح المزيد من الأسئلة!". واستمر في تدوينها على اللوح الورقي القلاب، وكتابتها على استعجال بالقلم أزرق اللون.

قلت: "ما نوع الوقود الذي أجلبه لأحافظ على استمرار عمل فريقنا؟".

قال: "كيف يمكنني الابتعاد عن الانتقاد؟".

قلت: "كيف يمكنني تحديد مسئوليات كل فرد في الفريق؟".

قال: "كيف يمكننا التأكد من أننا جميعًا نعمل على الوفاء بوعودنا؟".

قلت: "كيف يمكنني أن أكفل لكل فرد منهم حرية طلب المساعدة؟".

انطلق كل منا في طرح الأسئلة في تعاقب سريع. وكنت مندهشًا لمدى تلقائية ويسر عملنا أنا و"تشارلز" معًا. وفي وقت قصير للغاية، ملأنا أربع صفحات بالأسئلة وتناثرت على الأرض. وفي النهاية، اقترحت أن نتوقف ونراجع ما دوناه.

تراجع "تشارلز" بعيدًا عن اللوح الورقي القلاب وقال: "لقد بين لنا جوزيف أن من المهم ملاحظة ما إذا كان هناك أي سؤال لم نطرحه من قبل. فبوسع الأسئلة الجديدة أن تحدث أكبر الفوارق".

استعرضت سريعًا قائمة الأسئلة المدونة على اللوح الورقي القلاب، وقلبت الصفحات الأخرى المتناثرة على الأرض. وأقررت قائلًا: "نعم، توجد بعض الأسئلة". وكنت مندهشًا بحق لعدد الأسئلة التي لم أطرحها.

وقفت أنا و"تشارلز" أمام اللوح الورقي القلاب، ثم علقنا الصفحات الأخرى على الحائط. وأمضينا نصف الساعة التالية في استعراض أسئلتنا كلها وإضافة أسئلة جديدة هنا وهناك. وعندما بدأنا مناقشتها، أصبحت لديَّ رؤية أوضح عن سبب إعاقتنا وعما سيساعدنا على إحداث التغيير.

وقد ساعدتني رؤية كل تلك الأسئلة المكتوبة على النظر في موقفي الحالي بقدر أكبر من الموضوعية. وأتاح لي العصف الذهني التساؤلي رؤية احتمالات ما كنت لأراها بطريقة أخرى. وتذكرت قصة "أليكسا" عن إنجازها العظيم، وكيف أن تغييرها نوعية الأسئلة التي طرحتها قد غير الشركة كلها. وكان لديَّ شك في كيفية حدوث هذا معنا.

كان "تشارلز" ينسخ أسئلتنا في مذكرة؛ حتى يمكننا الرجوع إليها لاحقًا.

اتكأت على حافة مكتبي، وظللت أحملق إلى اللوح الورقي القلاب. وقلت: "أعتقد أن لديَّ سؤالًا ينبغي إضافته إلى قائمتنا". وذهبت إلى اللوح الورقي القلاب، وقلبت صفحة جديدة، وكتبت فيها: ما الذي سيساعد كلًّ ا منا على تقديم أفضل إسهاماته؟

قال "تشارلز" وهو يومئ برأسه: "هذا حسن".

وفجأة، أصبحت كلمة إسهامات تلك مصب تركيزي. وفي ظل تعصبي لتأكيد دوري القديم كرجل إجابات، كان من الصعب عليَّ طرح أسئلة مثل: ماذا يوجد لدى بقية الموظفين ليقدموه؟ إلى ماذا يحتاجون ويريدون؟ ما تأثيري فيهم؟ بل قد رأيت بعمق أكبر كيف أن فشل الفريق - الذي اعتدت تسميته فريق الكوابيس - راجع إليَّ أنا. وقد كنت أنا المشكلة طوال تلك الفترة!

وقلت: "أعتقد أنني سأمضي الساعات التالية في مناقشة ما أنجزناه توًّا هنا. ولكن هل تعلم ما أقيم دروس تعلمتها من كل هذا؟".

هز "تشارلز" رأسه.

قلت له: "أولًا، هذا توضيح عظيم للقدرة التي تملكها الأسئلة على تبيين الأمور، بل وقلبها رأسًا على عقب. وبوسعي أن أتخيل استخدام العصف الذهني التساؤلي مع الفريق، وفي أسرع وقت ممكن! وثانيًا، لقد أصبح لديَّ منظور جديد تمامًا حول الطرق التي يمكن للأسئلة أن تساعدنا بها على تقدير موظفينا وفهمهم على نحو أفضل".

كان ت هذه التكشفات تفتح لي بابًا كبيرًا آخر، وذلك بسؤال جديد أصبح محط تركيزي الشديد، وهو: هل أنا مستعد للسماح للآخرين بالمساهمة في نجاحي؟

قال "تشارلز": "يا بن، قبل اجتماعنا هذا، لم أكن واثقًا من قدرتي على الاستمرار في هذه الشركة. وفي الحقيقة، بدا لي أن العمل معك لا يستحق العناء".

قلت له: "هذا مؤلم، هه؟". وشعرت بارتسام ابتسامة حرج على وجهي، ثم ضحكت بصوت عالٍ. وقلت وأنا أمد يدي إليه بمودة: "إنني متعاطف معك تمامًا". وقد تصالحنا. وخلال تلك العملية، حققت الإنجاز الذي كنت أسعى إليه، وكان تغييري لأسئلتي هو نقطة الارتكاز التي أحدثت الفارق. ولم أطق الانتظار لإخبار "جوزيف" بما حدث.

وبعد أن غادر "تشارلز" مكتبي، عدت إلى اللوح الورقي القلاب، وبدأت أضع الخطط للاجتماع بفريقي في الصباح التالي. وفي هذه المرة، أردت أن تكون لديَّ الأسئلة الصحيحة لأنشئ بيئة متعلمين. جلست إلى مكتبي، وأخرجت مذكراتي التي دونتها في اجتماعاتي بـ "جوزيف"، وبدأت أتصفحها.

وملت إلى الخلف في مقعدي، وحملقت إلى اللافتة الصغيرة المعلقة على الحائط، والمكتوب فيها: "شكك في كل شيء!". وفكرت قائلًا: "نعم، كان جوزيف محقًّا. كل شيء يبدو بسيطًا الآن. حقًّا. بسيط كالنظرية النسبية لـ آينشتاين!".

11 الحب! الحب!

في تلك الليلة، وأنا مشحون بكل ما حدث في اجتماعاتي بـ "أليكسا" و"تشارلز"، ظللت أعمل حتى وقت متأخر. وفي الحقيقة، عملت إلى ما بعد حلول الظلام بوقت طويل، وكنت أدون الملاحظات لاجتماعي في الصباح التالي بـ "تشارلز" والفريق. وأرسلت أيضًا رسالة إلكترونية إلى "أليكسا"؛ لأتحقق من إمكانية اجتماع "جوزيف" بنا خلال الأسابيع القليلة القادمة. ومر الوقت سريعًا. وعندما تذكرت النظر إلى الساعة، كانت قد مرت ساعتان على الموعد الذي أخبرت "جرايس" بأنني سأعود إلى المنزل فيه. وفكرت في الاتصال بها هاتفيًّا، ولكنني رأيت أنها قد تكون في فراشها الآن غارقة في النوم؛ لذا قررت ألا أزعجها. وفي طريق عودتي بالسيارة، لاحظت أن الساعة تقارب الحادية عشرة.

وعندما دخلت المنزل، وجدت "جرايس" جالسة وحدها في غرفة المعيشة خافتة الضوء. وكانت مرتدية ملابس النوم، وتقرأ على ضوء مصباح واحد بجانب مقعدها. وفي اللحظة التي حييتها فيها، علمت أن خطبًا ما قد حدث. نَحَّتْ كتابها جانبًا في صمت، وسارت نحوي، وأمسكت بيدي، وقادتني إلى الأريكة، وطلبت مني بلطف أن أجلس. وجلست وأنا أتوقع أن تخبرني بأن شخصًا ما قد توفي، أو أنها ستهجرني. لكنها مالت إلى الأمام في جلستها، ووضعت مرفقيها على ركبتيها، ونظرت في عينيَّ بطريقة جعلتني أتبين تمامًا أننا سنجري محادثة جادة.

قالت: "يا بن، عليك أن تخبرني بما يجري معك".

ومثلما فعلت كثيرًا من قبل، أول ما فعلته هو أنني لم أدع ذلك يؤثر فيَّ. وقلت: "لقد عملت حتى وقت متأخر. وأخبرت سكرتيرتك... وفكرت في الاتصال بك ولكني حسبتك نائمة".

قالت: "ليس هذا ما أعنيه، وأنت تعلم هذا". وأبدت إليَّ نظرة صارمة علمت بها أنها لن تستسلم.

قلت: "هناك الكثير من الضغوط في العمل... والمواعيد النهائية تقترب بسرعة كبيرة... ولكنني أعتقد أننا حققنا بعض التقدم الحقيقي اليوم...". وأعلم أني كنت أثرثر، ولكني في الحقيقة كنت خائفًا للغاية.

هزت "جرايس" رأسها ببطء، وتوقفت لبرهة، ثم سألتني: "ما الذي تحتاج إليه الآن؟".

ولبرهة، ظللت عاجزًا عن التحدث. أليس هذا هو السؤال الذي طرحته على نفسي بشأن "تشارلز"، أي: ما الذي يحتاج إليه الشخص الآخر ويريده؟ هل كانت تقرأ أفكاري، أم اطلعت بطريقة ما على أهم اثني عشر سؤالًا للنجاح الخاصة بـ "جوزيف"؟

ورددت كلامها بتوتر: "ما الذي أحتاج إليه؟ سأخبرك بأمر، أنا لست متأكدًا حتى هذه اللحظة ما الذي أحتاج إليه". ولم أكن أكذب عليها؛ فأنا لم أكن أعلم حقًّا.

بدأت "جرايس" حديثها قائلة: "هذا ما كنت ألاحظه. فلم يمر وقت طويل على شغلك هذه الوظيفة حتى تغيرت علاقتنا تغيرًا شاملًا. وبدأ القلق يساورني بأن هناك شيئًا ما يتعلق بي. هل شعرت فجأة

بأن زواجك بي كان خطأ؟ أم هل فعلت شيئًا سبب لك إهانة أو جرحًا؟".

رفعت يدي مقاطعًا حديثها وقلت: "أوه، يا جرايس، ليس هناك أي شيء من هذا القبيل!". قالت: "هذا ما أدركته بعد دراستي خريطة الاختيار. وسأخبرك بما أصبح واضحًا لي، لقد كان كل منا يسلك مسار مصدر الأحكام. وأعلم أني كنت أصدر أحكامًا عليك وعلى نفسي، وأرى أنك أنت أيضًا في مسار مصدر الأحكام".

كنت على وشك إخبارها بالتقدم العظيم الذي أحرزته مع "تشارلز"، وكيف أن ظروف العمل تغيرت كثيرًا لصالحي. ولكن كل ما استطعت قوله هو أني أتفق معها، وأنني أنظر بعناية إلى مدى تأثير اتخاذي موقف مصدر الأحكام بقدر كبير فيَّ أنا وفي كل من حولي.

واصلت "جرايس" حديثها قائلة: "إن عقلي مليء بأسئلة عنا، ولكن حتى وقت الظهيرة من هذا اليوم، كانت أكثر أسئلتي أسئلة مصدر أحكام. وبعد ذلك، بدأت أبحث عن أشياء يمكنني فعلها أو قولها لتفادي وقوعنا في حفرة مصدر الأحكام".

قلت لها وأنا أحني رأسي: "هذا الكلام شديد الوقع على مسامعي بحق، وأظن أنه لا توجد طريقة أيسر لقول الكلام التالي... ولا توجد طريقة أخرى لتفادي قوله...".

بدت "جرايس" فجأة شاحبة كالأشباح. وقالت وصوتها مرتجف وخائف: "أرجو ألا يكون هذا الكلام هو ما أفكر فيه".

قلت لها: "ماذا؟". وشعرت بيقظة وانتباه شديدين. وتسارعت كل أنواع الاحتمالات إلى عقلي. وانكمشت "جرايس" في مقعدها، وظلت تحملق إليَّ. أخذت نفسًا عميقًا وقلت لها: "مهلًا. ما الذي تفكرين فيه؟ هل تفكرين في...".

قالت: "كل تلك الليالي الطويلة التي كنت تمضيها في المكتب، وكل الأعذار التي تبديها لعدم عودتك إلى المنزل، وعدم قدرتك على الاتصال بي لمجرد أن تعلمني بمكانك، وعدم توفيرك وقتًا لي.. لنا". وتوقفت لبرهة ثم قالت: "أيكفيك هذا؟".

قلت لها: "يا "جرايس"... أقسم لك أنه ليس الأمر كذلك". وكانت تلك لحظة قاسية للغاية بالنسبة لي، بل لكل منا. ولم يخطر ببالي أنها قد تفسر إمضائي ساعات طوال في العمل على هذا النحو.

هززت رأسي ببطء؛ لأني لم أستطع تصديق ما سمعته أذناي، ولأؤكد لها أنني لست مغرمًا بامرأة أخرى. وقلت لها: "ما كنت لأفعل هذا يا جرايس". وفكرت مليًّا فيما سأقوله بعد ذلك. وقلت: "هناك شيء أريد إخبارك به وأجد صعوبة في ذلك. وآمل ألا ينتهي الأمر بكراهيتك إياي بسببه... بقدر كراهيتك إياي لو كانت في حياتي امرأة أخرى".

أظنني أصبحت أكثر تعاطفًا في تلك اللحظة. وشعرت بحزن شديد وأن عينيَّ موشكتان على ذرف الدموع. ولم أدرِ كيف كان رد فعل "جرايس" في اللحظات القليلة التالية. كنت خائفًا من أن تهجرني عندما أخبرتها بشأن الإخفاقات التي منيت بها في العمل.

بدأت حديثي قائلًا: "لم أخبرك بالحقيقة الكاملة عن جوزيف وعن كيفية حصولي على خريطة الاختيار. وكما رأيت، كان عليَّ أن أختار بين الذهاب إليه لتلقي التوجيه التنفيذي أو تقديم استقالتي".

قالت: "استقالتك! هل هذا هو كل ما في الأمر؟ أوه، يا بن، أنا آسفة!".

قلت لها: "منذ عدة أشهر حتى الآن وأنا أخشى أنني لست أهلًا للقيادة. وكان العمل مع هذا الفريق بمثابة لكمة حقيقية لي. وإذا لم أنجح في هذه الوظيفة... حسنًا، لقد كنت خائفًا من مدى تأثيرها فينا أنا وأنت. وبصراحة، كنت أخشى أن تظني أني لست كفئًا لك".

وظللنا صامتين لعدة لحظات، ثم سألتني بهدوء: "متى أدركت لأول مرة أن الأمور غير ناجحة في وظيفتك الجديدة؟". اعترفت لها قائلًا: "بعد مرور بضعة أسابيع. وفي البداية، كانتِ الأمور تسير على نحو عظيم، وكنت أعتقد حقًّا أن بوسعي التعامل مع الفريق. وبعد ذلك، ظللت أُصْدَمُ بتحدٍّ بعد آخر لدرجة أنني لم أستطع مواجهتها، إلى أن شعرت بأني أغرق...".

قطعت حديثي قائلة: "مهلًا، لقد كنت تواجه كل تلك الأمور طوال كل تلك المدة ولم تخبرني؟".

قلت لها: "أنت غاضبة يا جرايس، أليس كذلك؟ كنت أعلم أنك ستغضبين هكذا. وأنا آسف للغاية. ولكني أعتقد أن الأمور تتغير لصالحي، وفي الحقيقة، أنا واثق من هذا...".

قالت "جرايس": "انتظر لثانية. تراجع. كنت تعلم ماذا؟ ما الذي كنت تعتقد أنه يحدث حتى رأيت الأمر على هذا النحو؟ هل تعلم لماذا أنا غاضبة منك؟ هل أنت واثق بأنك تعلم السبب؟".

قلت لها: "أنا واثق بالطبع. لارتكابي أخطاءً في هذه الوظيفة".

صاحت بي في هذه المرة: "لا! لا! لا! لا شيء من هذا القبيل على الإطلاق!".

سألتها وأنا مذهول تمامًا: "إذنْ، لماذا؟". هل وجدت إهانة أسوأ من ذلك، وهي شيء لا أعلمه بعد؟ وقد أعملت التفكير بجد محاولًا إيجاد تفسير.

قالت: "ما يزعجني هو أنك أخفيت مشكلاتك عني. وأنت زوجي، ولم تعلمني بشيء عن هذا القدر من الأهمية لكل منا ".

قلت لها: "لقد كنت أنوي إخبارك به، ولكن بعد أن أعيد الأمور إلى نصابها. وقد كنت واثقًا بأنني قادر على إيجاد وظيفة جديدة على الفور، وكانت الأمور ستتحسن، وما كنت ستحتاجين إلى معرفة هذا".

قالت: "بعبارة أخرى، لقد كنت تنوي مواصلة إخفاء الأمر عني وتركي جاهلة بما يحدث". وفجأة، بدت كأنها تريد أن تلكمني. وقالت: "يا للعار يا بن، كيف أصبحت على هذا القدر من العجز؟!".

حملقت إليها كما لو كانت غريبة عني، ولم أعلم حقًّا ماذا عليَّ أن أقول.

قالت: "أنصت إليَّ. من الأفضل لك أن تفهم ما سأقوله، وإلا فلن ننجح في علاقتنا أبدًا. أريدك أن تشاركني كل ما هو جاد: متاعبك، وشكوكك، وانتصاراتك، كل ذلك. وأحتاج إلى فعلك هذا الأمر.

وهذا جانب مهم من زواجنا بالنسبة لي. وهذا ما يساعدني على الشعور بالتواصل معك. وعندما أواجه بعض المتاعب في عملي، أناقشها معك، أليس كذلك؟".

قلت: "بالتأكيد. أعتقد أنك تفعلين هذا. ولم أنتبه لهذا الأمر كثيرًا من قبل".

قالت: "هل تذكر ما سألتك عنه عندما دخلت المنزل في هذه الليلة؟".

قلت: "نعم، سألتني عما أحتاج إليه".

قالت: "إنك لم تجب عن سؤالي بعد، وأريدك أن تجيب. الآن".

كنت مشدوهًا وظللت أحملق إلى عيني "جرايس" وحسب لمدة طويلة. ولم أدرِ كم مر من الوقت على هذا. ربما كانت ثواني، ولكن تلك اللحظات انطبعت في ذاكرتي إلى الأبد. ما الذي تحتاج إليه؟ تلك الكلمات الأربع، قيلت بكثير من الحب والاهتمام، وكانت ك أشعة ليزر تثقب جدارًا صخريًّا بالنسبة لي. بدأت جوابي قائلًا: "ما أريده هو... أعتقد أنني صادق تمامًا الآن، وأريد أن أخبرك بكل شيء حدث لي ولن أدع مخاوفي تمنعني".

وتوقفت لبرهة للتحقق من تعبيرات "جرايس" قبل مواصلة حديثي. وكانت تبتسم، ولكن كان هناك شيء آخر مرتسمًا على وجهها لم أستطع قراءته جيدًا. ورغم هذا، كنت مضطرًّا إلى مواصلة الحديث.

بدأت الحديث، وأنا أستجمع شجاعتي، وقلت: "كانت تتعين عليَّ مواجهة عيوبي. ولقد أمضيت الكثير جدًّا من الوقت في مسار مصدر الأحكام، ووضعت الكثير من الافتراضات - افتراضات مؤلمة - عن نفسي وعن الآخرين. وقد سبب لي كل هذا مشكلات كبيرة في العمل. ومن أصعب الجوانب التي تتعين عليَّ مواجهتها... حسنًا، هناك ما هو أفضل للحياة من كوني رجل إجابات. وأمامي كم هائل من الأمور التي ينبغي عليَّ تعلمها. وعلى الأقل، لديَّ الآن خيارات أفضل، وذلك بفضل صديقنا جوزيف".

وعند ذلك الحد، أخبرتها بالقصة كاملة عما مررت به خلال الأشهر القليلة الماضية، وكيف كنت خائفًا للغاية من أنني إذا لم أنجح في هذه الوظيفة الجديدة، فسوف تستنتج "أليكسا" فشلي في شركة كيو تيك. ومرت عليَّ أيام كثيرة شعرت فيها بأني فاشل لدرجة أني لم أجرؤ على الاعتراف بأني كنت أنزلق بسرعة كبيرة إلى حفرة مصدر الأحكام. وعندما بلغت نهاية قصتي، اقتربت "جرايس" مني، وجلست بجواري، وطوقتني بذراعيها.

وقالت: "أحبك كثيرًا، بل أحبك أكثر مما مضى بفضل كل ما شاركتني إياه توًّا. ولكن عدني بألا تخفي عني شيئًا مرة ثانية. أتعدني بذلك؟".

قلت لها: "لن يكون الأمر سهلًا؛ فمن الصعب كسر العادات. وفضلًا عن هذا، لقد تعلمت في العمل أن المرء لا يتقدم بالشكوى والنحيب".

قالت: "أنت لا تشكو وتنتحب! هناك فارق هائل بين البكاء كالأطفال وبين التحلي بالصدق. وينبغي أن يكون كل منا منفتحًا لتقبل سؤال الآخر له عما يجري، وألا يخشى من قول الحقيقة. ولنتذكر أننا في

هذا الأمر معًا".

ها نحن مرة ثانية... نترك مساحة للآخرين لطرح الأسئلة بحرية ويسهم كل منا للآخر. وقد أحرزت هذه المحادثة القدر ذاته من التقدم العظيم الذي أحرزته في العمل على مستوى جديد كامل. ولكن، هل فهمت الأمر كاملًا على نحو تام حتى الآن؟ لا، لم أفهمه. ولكن ما أفهمه بوضوح تام هو أن طرق "جوزيف" نجحت في المنزل مثلما نجحت في العمل.

لا أذكر الكلمات ذاتها التي استخدمتها رغم أني أتذكر إخباري "جرايس" بمقدار ما يعنيه إحراز هذا التقدم العظيم معها بالنسبة لي. وشكرتها على الأسئلة التي طرحتها، وعلى استماعها لمشكلاتي، وعلى تعاونها معي بصبر في وقت عصيب كهذا.

شعرت بذراعي "جرايس" تطوقانني، وقبلت خدي بلطف. وفي تلك اللحظة، علمت أن هناك تغيرًا مهمًّا قد حدث، ليس بيني وبين "جرايس" وحسب، بل في طريقة نظري إلى العالم.

وعندما توجهنا إلى السلم في تلك الليلة، كانت أذرعنا لا تزال متشابكة، مما جعلنا نجد صعوبة في السير. وضحكنا عندما تعثرنا على نحو مثير للضحك في خطواتنا الأولى. وقلت لها إننا لم نصعد إلى الطابق العلوي ونحن متشابكي الأيدي هكذا من قبل.

ابتسمت بمرح وقالت: "ولكن بوسعنا أن نجرب هذا".

وقبلتني مرة ثانية، وأصبحت جادًّا فجأة وقلت لها: "هل يمكنني أن أطرح عليك سؤالًا؟". قالت وعيناها تتلألآن: "في أي وقت، في أي وقت على الإطلاق".

12 القائد التساؤلي

عندما جلست إلى مكتبي في تلك الظهيرة، ظللت أتذكر ذلك اليوم العصيب الذي كتبت فيه خطاب استقالتي من شركة كيو تيك. وبعد مرور عدة أشهر، وعندما كنت واثقًا بأني أعدت الأمور إلى نصابها وبلغت بر الأمان، تلقيت اتصالًا هاتفيًّا أفقدني ثقتي بنفسي. فقد اتصلت سكرتيرتي بي وقالت إن "أليكسا" تريد حضوري إلى مكتبها على الفور - وأن "أحضر ذلك الملف الأخضر معك"- فعلمت عما تتحدث. يبدو هذا منذرًا بسوء؛ لأن الملف الذي وصفته هو ذلك الملف الذي كان يحتوي على استقالتي.

وتركت ما كنت أفعله، وأمسكت الملف، وسرت إليها. وبمجرد أن رفعت يدي لأطرق الباب المزدوج الخاص بمكتب "أليكسا"، سمعت أصواتًا بالداخل، مما زادني قلقًا. ونتيجة لانزعاجي بتلك الذكريات الخاصة بالزيارة السابقة عندما أتيت حاملًا استقالتي في يدي، بدأت عقلية مصدر الأحكام الخاصة بي تشتت انتباهي. وهدأت نفسي، وأخذت نفسًا عميقًا، ودخلت في مسار المتعلم، وطرقت الباب طرقًا خفيفًا.

وبعد ثوانٍ، حيتني "أليكسا" بابتسامة ودودة. وعندما عبرت المدخل رأيت "جوزيف" في الداخل، وكان جالسًا في المكان المعد للاجتماعات على أحد المقعدين. وعندما اقتربت منه، نهض وتصافحنا بمودة. وبدأت أسترخي بعض الشيء، ولكني ما زلت لا أفهم الموقف.

وعندما كنت أبذل ما بوسعي للاستراحة على المقعد المقابل لـ "جوزيف"، لاحظت وجود ما يشبه الصورة الموضوعة في إطار ووجهها لأسفل على طاولة القهوة التي بيننا. أشارت "أليكسا" إلى الملف الموجود تحت إبطي وسألتني: "هل أحضرت المظروف؟". ولابد أنني بدوت حائرًا لأنها قالت بعد ذلك: "ألا تذكر؟ منذ عدة أشهر، جئت لمقابلتي وأنت مستعد لتقديم استقالتك. وبعد أن تحدثنا ووافقت على مقابلة "جوزيف"، أعطيتك مظروفًا يحتوي على توقعي، ووضعته أنت في ذلك الملف الأخضر. لقد حان الوقت لفتحه".

وحينها تذكرت. وفتحت الملف، وأخرجت المظروف الذي لا يزال مغلقًا، وفتحته. وكانت الملحوظة الموجودة بداخله مكتوبة على عجالة بخط "أليكسا"، ويوجد فيها ببساطة جملة: "بن في قاعة المشاهير الخاصة بـ جوزيف".

تناقلت بصري بين "أليكسا" و"جوزيف"؛ باحثًا عن إشارة إلى ما يعنيه هذا كله. وحينها، التقط "جوزيف" الإطار الذي لاحظت وجوده على طاولة القهوة، وعدله، وسلمني إياه. وأول ما رأيته فيه هو صورتي موضوعة في أعلى شهادة.

قالت "أليكسا": "يا بن، عندما وظفتك كنت أعلم أن هذه مخاطرة رغم أنك الأفضل تقنيًّا في مجال عملك. ولكن لم يسبق لك تولي منصب قيادي. ومن ناحية أخرى، لم أرك تواجه تحديًا لم تستطع التغلب عليه. وبعد موافقتك على العمل مع جوزيف، توقعت أنك لن تبرع في هذا الأمر وحسب، بل ستنجح أيضًا في الانضمام إلى قاعة مشاهير التفكير التساؤلي. ومما أسعدني أنك أثبت أني محقة".

وابتسم "جوزيف" بفخر عندما بدأت في قراءتي نص الشهادة. وهي تصف كيف أن تقدمي في استخدام التفكير التساؤلي قد أهلني للانضمام إلى قاعة المشاهير، وتبين كيف غيرت أسئلتي القديمة- كيف أثبت أني محق؟ - إلى أسئلة أحدثت فارقًا هائلًا لصالحي ولصالح فريقي. وكانت أسئلتي الجديدة أسئلة متعلم حقيقية مثل: كيف يمكنني فهم الآخرين؟ و ما الذي يفكر فيه الآخرون، ويشعرون به، ويريدونه؟ وبقدر بساطة هذه الكلمات المكتوبة على الورق، كانت تمثل تقدمًا هائلًا بالنسبة لي، وذلك بتغييري طريقة مواجهتي للمشكلات، ولكن ما هو أهم هو تغير طريقة تقييمي الأشخاص المحيطين بي ومن يعملون معي.

أدت تلك الأسئلة الجديدة إلى أسئلة أخرى مثل: كيف يمكنني السماح للموظفين الآخرين بأن يساهموا في نجاحي؟ و كيف يمكنني المساهمة في نجاح الآخرين؟ وبمجرد أن أدركت عدم اضطراري إلى امتلاك كل الإجابات، سار كل شيء على نحو أيسر. وشارك الموظفون بأفكارهم، وطرحوا الكثير من الأسئلة، واستمع كل منهم للآخر بصدق. وفكرت في مقولة اقتبسها "جوزيف" ذات مرة وهي: "الكلمات تصنع العوالم". وقد علمت من تجاربي مدى صدق هذه المقولة. وقد ساعدتني مهارات التفكير التساؤلي الجديدة الخاصة بي على تحويلنا إلى فريق متعلمين عالي الأداء.

الكلمات تصنع العوالم

والشيء الأساسي الآخر الذي أشار إليه "جوزيف" في الشهادة هو مدى تعاوننا أنا و"تشارلز" في إدخال العصف الذهني التساؤلي إلى فريقنا. وقد أدت الأسئلة الجديدة التي اكتشفناها من خلال العصف الذهني التساؤلي إلى تحقيق الإنجاز العظيم الذي كنا نحتاج إليه في طرح منتجنا في السوق قبل منافسينا. وبعد ذلك، وضعت شركة كيو تيك لنفسها مسارًا تصاعديًا ثابتًا مستمرًّا ما كانت لتضعه لولا هذا.

وبعد مرور ما يقل عن العام على ذلك الاجتماع المهم مع "أليكسا" و"جوزيف"، حضرت "أليكسا" إلى مكتبي حاملة صفحات مطبوعة لرسالة إلكترونية تلقتها توًّا من صحيفة وول ستريت، وأرادت أن تشاركني إياها. وكانت هذه نسخة أولية لمقال سوف ينشرونه في غضون بضعة أيام. وهي تصف تحولاتنا الناجحة وترجع انتصارنا إلى ما أسماه الكاتب "ثقافة القيادة التساؤلية التي تميز كيو تيك". وقد وضحت "أليكسا" لي مكانين ذكر فيهما اسمي.

وإذا كان هناك يوم يستحق الاحتفال به، فذلك هو اليوم! ولكن الاحتفال كان بحاجة إلى التأجيل. وبحسب ما أتذكر، حدث هذا قبل ساعات من سفر "أليكسا" لحضور مؤتمر في واشنطن. وقد ذهبت لإلقاء خطاب رئيسي بعنوان القائد التساؤلي: القيادة التي نحتاج إليها في القرن الحادي والعشرين.

وعندما عادت "أليكسا" من واشنطن، دعت إلى عقد اجتماع خاص مع "جوزيف" ومعي. وبدأت الاجتماع بمشاركتنا تجربتها في ذلك المؤتمر. قالت: "لقد كنت متحمسة للغاية لما سمعته هناك. وقد

كان لدى القادة من كل مكان تقدير متزايد لقوة الأسئلة في مساعدة الموظفين على أن يصبحوا أكثر إبداعًا وتعاونًا، فضلًا عن كونهم أكثر إنتاجًا وربحية.

"وفي طريق العودة، أدركت أنه حان الوقت لتطبيق التفكير التساؤلي في المؤسسة كلها على نحو أكثر نظامًا. وبينما يبدو من الواضح أننا أحدثنا بعض التغييرات العظيمة، فإن التغير الدائم المتسم بالإيجابية يتطلب الممارسات المتشاركة التي تندمج في السلوكيات اليومية للجميع".

وبعد ذلك، نظرت "أليكسا" في عينيَّ مباشرة، فعلمت أنها تريد مني الانتباه التام لما ستقوله. وقالت: "سوف أرقي تشارلز إلى منصبك؛ فلقد أصبح مستعدًّا لذلك". وللحظة واحدة، وجدت نفسي أترنح نحو مسار مصدر الأحكام. واقتراح أن يحل "تشارلز" محلي استحضر بعضًا من تلك المشاعر السلبية القديمة نحوه. وقد أصابني رد فعل مصدر الأحكام الخاص بي بالذهول، وسرعان ما أوقفته.

وواصلت "أليكسا" حديثها قائلة: "وأريد منك أن توجه تشارلز خلال فترة انتقاله إلى منصبه الجديد. أما بالنسبة لك يا بن، فسوف تحصل على ترقيتين. ورغم أنه صحيح أن بدايتك في شركة كيو تيك كانت غير مستقرة، فإنك من خلال توجيه جوزيف تحولت إلى قائد حقيقي. وقد أثبت فريقك هذا عندما أحرز نجاحًا عظيمًا بذلك المنتج الأول. والآن، أؤمن بأن بوسعك نقلنا إلى المستوى التالي ببعض المنتجات التي تمثل تحديات أكبر من الناحية التقنية، وتبشر بمستقبل واعد".

وقبل أن أتمكن من التقاط أنفاسي من رد فعلي المتسم بالذهول نحو إعلان "أليكسا"، ألقت إليَّ بالمفاجأة التالية.

قالت: "وثانيًا، أريد منك أن ترأس فريق القيادة الذي سيطبق التفكير التساؤلي في شركة كيو تيك من قمتها إلى قاعها. وأريد لكل من في الشركة أن يتعلم هذه الأدوات، ويستخدمها، ويجني ثمراتها؛ لتحقيق نجاح أكبر للشركة ولأنفسهم.

"وسوف يعمل جوزيف إلى جانبك وإلى جانب هذا الفريق. وأنا وهو مقتنعان بأن هذا الأمر سيجعلنا مؤسسة متعلمين نموذجية".

ابتلعت لعابي بصعوبة وقلت: "هذه أنباء رائعة، ولكن هل أنت واثقة بأنني الشخص المناسب لهذا؟ ولم يقاوم أحد تعاليم جوزيف مثلما فعلت أنا. ولم أتقبلها بسهولة كما تعرفين".

ابتسم "جوزيف" وقال: "هذا ما يجعلك مناسبًا تمامًا. ومثلما أخبرت أليكسا في الأسبوع الماضي، فإنها بحاجة إلى شخص يعلم كل المجادلات المناهضة لتبني التفكير التساؤلي. وهي بحاجة إلى شخص يعرف ما يعنيه أن يقاوم المرء بكل قوته...".

وأضفت إلى كلامه: "وتغيرت حياته به". ما خطر بذهني لم يكن يتعلق كله بالعمل على الإطلاق، بل بذلك الوقت الرائع الذي أمضيناه أنا و"جرايس" في الليلة السابقة. وقد قويت علاقتنا على نحو مذهل منذ أول إنجازاتي التي حققتها بالتفكير التساؤلي. وأصبح زواجنا الآن من النوع الذي كان حلمي به فقط ممكنًا. بل إن "جرايس" تقول في بعض الأحيان مازحة إن زواجنا تساؤلي.

سألتني "أليكسا": "هل لديك أسئلة؟".

فقلت: "أسئلة؟ أوه، بالتأكيد لديَّ مليون منها! لقد أصبحت بطلًا فيما تتناوله مقوله آينشتاين تلك التي تعلقينها في كل مكان - شكك في كل شيء! ".

وأومأ "جوزيف" برأسه مُقرًّا بما قلت، ثم انطلق فجأة في الضحك. وقال: "أنتما شخصان مذهلان. وهناك أمور رائعة سوف تحدث في هذا المكان، ولصالح الجميع. ومعرفتي بمقدار ما أنجزتماه بالفعل تدفعني إلى التساؤل: ما الاحتمالات الأكبر التي يمكننا اكتشافها معًا؟ ".

النتائج العظيمة تبدأ بطرح أسئلة عظيمة

-

التفكير التساؤلي: عشر أدوات فعالة للحياة والعمل

في الصفحات التالية، سوف تجد أدوات التفكير التساؤلي العشر التي أخبر "جوزيف" "بن" بها، وهي مرتبة على النحو الذي وردت به في القصة. وقد أضفت أيضًا مراجع للصفحات حتى يمكنك الرجوع إليها لترى كيف طبقها "بن" وانتفع بها. وكل أداة منها تمثل جزءًا لا يتجزأ من منظومة التفكير التساؤلي، ولذا قد تلاحظ أنها متداخلة فضلًا عن كونها متكاملة. والأهم من ذلك هو أنك - كما هي الحال عند اكتساب أية مهارة جديدة - كلما استخدمت هذه الأدوات، زادت براعتك في استخدامها.

وتستخدم العديد من الشركات هذا الكتاب، بما في ذلك المادة الموجودة في هذا الجزء الخاص بالأدوات، كأساس لجماعات المناقشة المركزة على تعاون الفريق، وإنتاجيته، وإبداعه. والعديد منها أيضًا تلصق نسخًا من خريطة الاختيار في مكاتبها وقاعات اجتماعاتها. وهناك إمكانية أخرى لاستخدام هذه الأدوات كإضافة لتعليم التفكير التساؤلي الذي يقدمه المعهد التساؤلي عبر الإنترنت.

وكما علمت من خلال القصة، أحدثت شركة كيو تيك فارقًا إيجابيًّا لصالح الموظفين في حياتهم الخاصة، بما في ذلك المخاوف الخاصة بعلاقاتهم، والأمور المالية، والصحة، والوزن. وتستخدم جماعات المساعدة الذاتية، ونوادي الكتب، والجماعات الدينية الأفكار والمبادئ الخاصة بهذا الكتاب على نحو فعال في الدراسة والتوجيه.

أود منك أن تراسلنا. وسوف يكون من الرائع أن نتلقى منك قصصًا عن كيفية إحداث التفكير التساؤلي لفوارق في أي جانب من حياتك، في العمل أو المنزل.

أدوات التفكير التساؤلي العشر

الأداة 1. تعزيز ذاتك الملاحظة
الأداة 2. استخدام خريطة الاختيار كدليل
الأداة 3. استخدام قوة الأسئلة
الأداة 4. التمييز بين عقليتي المتعلم ومصدر الأحكام وأسئلة كل منهما
الأداة 5. اتخاذ مصدر الأحكام صديقًا
الأداة 6. افتراضات الأسئلة
الأداة 7. الاستفادة بالأسئلة التحويلية
الأداة 8. تكوين فرق متعلمين
الأداة 9. صنع إنجازات عظيمة من خلال العصف الذهني التساؤلي®
الأداة 10. طرح أفضل اثني عشر سؤالًا للنجاح

الأداة 1: تعزيز ذاتك الملاحظة

راجع الفصل الثاني "تحدٍّ مقبول"، الصفحات 23-38.

الغاية: اكتساب القدرة على التحلي بالثبات، والهدوء، والحضور مع أنفسنا والآخرين. وهذه القدرة هي أساس الاتزان الذي يساعدنا على أن نصبح أكثر تركيزًا، ودهاءً، وإستراتيجية.

المناقشة: في الفصل الثاني، بدأ "بن" تعلم كيفية التجرد من ذاتيته وأن ينظر بموضوعية إلى أفكاره، ومشاعره، وأفعاله. وأوضح "جوزيف" أن لدينا جميعًا هذه القدرة على الملاحظة. ونجدها أحيانًا في صورة شعور بأننا نشاهد فيلمًا نحن من بين ممثليه. وكلما طورنا من قدرتنا على الملاحظة، زادت قدرتنا على تحمل المسئولية عن أفكارنا، ومشاعرنا، وأفعالنا، وقل خضوعنا لتحكم الآخرين والأحداث المحيطة بنا.

ومن موضع الملاحظ، نملك القدرة على ملاحظة الأمور، بطريقة ما ونحن بمعزل عن أفكارنا ومشاعرنا. ونصبح أكثر قدرة على التمييز بين إحساسنا بما هو صحيح وما يحدث بالفعل من حولنا. وهي طريقة نكون بها أكثر "وعيًا" بالدور الذي تلعبه عواطفنا، أو آراؤنا، أو صلاتنا في كيفية رؤيتنا للعالم. والكثير من المذاهب الروحانية والفلسفية عدت هذه القدرة على الملاحظة قدرة طبيعية تتعزز بتمارين كتمارين التأمل وتلك الموصوفة في هذا الجزء.

هل من الممكن أن تكون موضوعيًّا بنسبة 100% ومنفتحًا على ما هو صحيح وحقيقي؟ الأرجح لا. ولكن التحول إلى حالة الملاحظ، إلى أية درجة، يعد مهارة لا تقدر بثمن فيما يتعلق بإحداث التغيير، واتخاذ القرارات، والعمل بفاعلية تحت الضغوط، والاتصال على نحو جيد مع الآخرين. ومن موضع

الذات الملاحظة نكون في موضع مثالي لإدراك نوعية الأسئلة التي نطرحها، والتحول إلى مسار المتعلم عندما نجد أنفسنا في مسار مصدر الأحكام.

وها هي ثلاث طرق بسيطة للبدء في تعزيز قدرتك على الملاحظة.

التمرين 1: في المرة القادمة التي يرن فيها جرس الهاتف، في المنزل أو العمل، ابقَ هادئًا ودعه يرن. بل في الحقيقة فلتستمع إلى رنينه. وعند فعلك هذا الأمر، لاحظ رد فعلك نحو الرنين، كأن تتوق إلى الاستجابة بالاندفاع إلى الهاتف والتقاطه. ولتلاحظ بعناية ما يطرأ على عقلك وجسدك، بدون اتخاذ فعل (أي الرد على الهاتف) أو التأثر بالأفكار والمشاعر التي يثيرها رنين الهاتف.

وإذا كنت ترغب، فلتتخيل أن أفكارك ومشاعرك كالسحب المارة في السماء، وأنك تراقب هذه الصورة المتحركة ببساطة وهدوء.

التمرين 2: عندما تدخل في موقف يمثل تحديًا ويكون هناك ما يدفعك إلى اتخاذ إجراء ما، أو تكون لديك أفكار أو مشاعر ترغب في التعبير عنها، فلتتبع طريقة الذات الملاحظة. وذكر نفسك بأنه بمجرد أن يدق جرس الهاتف، فليس عليك أن "تستجيب" لهذا الدافع. ويمكنك تعلم أن تراقب ببساطة. وبعد ذلك، وعندما تتخذ إجراءً ما، سوف تكون أكثر تعمقًا، وإستراتيجية، ووعيًا بالنتائج المحتملة.

التمرين 3: في المرة القادمة التي تواجه فيها موقف اتخاذ خيار مهم، أو عندما تلاحظ أنك تتعرض لهجمات من جانب مصدر الأحكام الخاص بك، أمضِ بضع دقائق هادئة وحدك، واجلس بهدوء، وانتبه لكل ما تفكر فيه، أو تشعر به، أو تريده في تلك اللحظات، وعِدْ نفسك بأنه أيًّا كان ما ستلاحظه، فلم يحن وقت اتخاذ إجراء. وببساطة، فلتلاحظ وتنتبه.

وبالمعنى الأكثر شمولًا، تطرح ذاتك الملاحظة بهدوء سؤالًا ذاتيًّا واحدًا في كل لحظة، وهو: ما الذي هو موجود الآن؟ وعندما تصبح ذاتك الملاحظة أقوى وأكثر فاعلية، سوف تصبح ذا قدرة أفضل على ملاحظة نفسك عندما تتخذ مسار مصدر الأحكام، وعلى تقبل أن هذا الوضع مؤقت. ولحظة "اليقظة" هذه، والانتباه لمواضعنا، هو ما يمنح كلًّا منا السلطة المتحررة لاتخاذ الخيارات الصحيحة.

الأداة 2: استخدام خريطة الاختيار كدليل

راجع الفصل الثالث "خريطة الاختيار"، الصفحات 39-56.

الغاية: تقديم ملخص مرئي ودليل لفهم عقليتي المتعلم ومصدر الأحكام وأسئلتهما والمستقبل الذي تصنعه هذه الأسئلة.

المناقشة: في قصة "بن" كلها، تساعده خريطة الاختيار على أن يصبح واعيًا بنوعية الأسئلة التي يطرحها - أسئلة متعلم أم أسئلة مصدر أحكام - والتفكير في كيفية تغيير أسئلته لتحقيق أفضل النتائج. وها هي أربع طرق لاستخدام خريطة الاختيار.

التمرين 1: تخيل أنك الشخص الواقف عند ملتقى المسارين في خريطة الاختيار، واعترتك بعض الأفكار، أو المشاعر، أو الظروف توًّا. وقد تكون هذه الأفكار، أو المشاعر، أو الظروف متعلقة بمشروعك التجاري، أو حياتك المهنية، أو حياتك الخاصة. ولتختبرها بأن تتخذ كل مسار على حدة، أي اطرح على نفسك أسئلة مصدر أحكام وأسئلة متعلم حول هذا الموقف، وأمعن التفكير بعناية في النتائج التي تؤدي إليها كل منها. وإذا كنت في مسار مصدر الأحكام، ففكر في الأسئلة التحويلية التي قد تتيح لك الدخول في الممر التحويلي وعد إلى مسار المتعلم. وبعد النظر في خريطة الاختيار، يمكنك ببساطة أن تسأل: أين أنا الآن؟ هل أنا في مسار مصدر الأحكام؟ أين أريد أن أكون؟ ما هدفي النهائي في هذا الموقف؟

التمرين 2: يمكنك استخدام خريطة الاختيار في التعلم من موقف سابق لم يسر على النحو الذي كنت تحبذه. وقد يفيدك اكتشاف ما إذا كان تعرضك لهجمة من جانب مصدر الأحكام الخاص بك هو ما أعاق نجاحك أم لا. وإذا كان الأمر كذلك، فما الدروس التي يمكنك تعلمها من هذا؟ وكيف ستتعامل مع هذا الموقف ذاته الآن باستخدام عقلية المتعلم الخاصة بك؟

التمرين 2: يمكنك أيضًا استخدام خريطة الاختيار في التعلم من موقف نجح بالفعل على النحو الذي كنت تحبذه. ما أسئلة المتعلم التي أحدثت الفارق؟ وكيف ساعدتك تلك الأسئلة على تفادي الوقوع في حفرة مصدر الأحكام؟ وإذا اتخذت مسار مصدر الأحكام في أية لحظة، فما الأسئلة التحويلية التي استخدمتها في الانتقال إلى مسار المتعلم؟ وما الدروس التي يمكنك استنباطها من تلك الملاحظات، والتي قد ترغب في تفعيلها والاستفادة بها مرة أخرى في المستقبل؟

التمرين 4: تشارك خريطة الاختيار مع الآخرين، في العمل والمنزل، وسوف تأخذ على الأقل بقدر ما أعطيت. هناك مقولة طبية قديمة تنص على الآتي: "شاهد عملية واحدة، وأدِّ واحدة، وعلم واحدة، وستستفيد بها جميعًا!". ويمكنك على سبيل المثال أن تشارك هذه الخريطة مع فريق، أو جماعة مشروع ما، أو متدرب. ويتشارك العديد من القراء خريطة الاختيار مع أفراد عائلاتهم وأصدقائهم. وهذه طريقة مثالية لتعزيز العلاقات والنتائج المبنية على جانب المتعلم مع الآخرين في أية ناحية من حياتك. واحرص على أن تكون في مسار المتعلم عندما تتشارك خريطة الاختيار مع الآخرين!

الأداة 3: استخدام قوة الأسئلة

راجع الفصل الثاني "تحدٍّ مقبول"، الصفحات 23-38.

لهذه الأداة جانبان: أما الجانب الأول (أ) فيتعلق بتحقيق قدر أكبر من الخصوبة والفاعلية في طرح الأسئلة الداخلية (أي الأسئلة التي نطرحها على أنفسنا)، وأما الجانب الثاني (ب) فيتعلق بتحقيق قدر أكبر من الخصوبة والفاعلية في طرح الأسئلة المتعلقة بالآخرين (أي الأسئلة التي نطرحها على الآخرين).

أ: الأسئلة الداخلية

الغاية: أن تصبح أكثر وعيًا بأسئلتك الذاتية، وأن تزيد كم أسئلتك الداخلية وجودتها.

المناقشة: بدأ "بن" في التغير بمجرد إدراكه أن الأسئلة التي يطرحها على نفسه - كل من أسئلة المتعلم ومصدر الأحكام - لها أثر هائل في النتائج التي يستطيع تحقيقها. وبعد ذلك، بدأ في تحسين أسئلته من خلال تطبيق الأدوات الخاصة بمنظومة التفكير التساؤلي.

وجميع أفعالنا تقاد بالأسئلة الداخلية التي ربما نكون واعين بطرحها، وربما لا نكون على وعي بها. وحتى الأنشطة المعتادة كالاستعداد لقضاء إجازة عائلية تقاد بالأسئلة. وعلى سبيل المثال، فكر في مرة كنت تستعد فيها لرحلة، وذهبت حينها إلى خزانة ملابسك، ومكتبك، وخزانة الأدوية، وطرحت على نفسك أسئلة مثل: كيف سيكون المناخ؟ هل سأحتاج إلى ملابس سهرة فضلًا عن الملابس العادية؟ ما الذي يمكنني وضعه في الحقيبة م نها من دون أن تتجعد؟ وكم سنمضي في هذه الرحلة؟ وسوف تجيب عن أسئلتك في عقلك أولًا ثم تجيب بفعل شيء ما. وسوف تنتقي بعض الأشياء، وتضعها في حقيبتك.

وعندما تفكر في حزم أمتعتك للسفر، لاحظ أنك ستطرح على نفسك أسئلة مختلفة تمامًا تبعًا لوجهتك، كأن تكون ذاهبًا مثلًا لقضاء رحلة سفاري في إفريقيا أو أسبوعًا رائعًا في باريس. ماذا سيحدث لو وصلت إلى وجهتك واكتشفت أنك نسيت شيئًا؟ هذا يعني أنك نسيت أن تسأل نفسك عن هذا الشيء، سواء عندما كنت تخطط للرحلة أو تحزم أمتعتك.

والتمرينان التاليان المصممان لزيادة وعيك بأسئلتك الذاتية بسيطان للغاية. ويحول التمرين الأول انتباهك إلى مدى شيوع الأسئلة في حياتك. وأما التمرين الثاني فيركز على الأسئلة والعبارات التي نفكر فيها وأنواع النتائج التي تحققها هذه الأسئلة والجمل. التمرين 1: عندما تستيقظ في صباح الغد، أجرِ بحثًا صغيرًا عن الأسئلة. ولاحظ الأسئلة التي تطرحها على نفسك عندما ترتدي ملابسك. وبعد ذلكَ، ومن حين إلى آخر، سل نفسك عن الأسئلة التي قد توجه سلوكياتك في المواقف، سواء من حيث أفعالك أو ردود أفعالك نحو الآخرين. وقد تحتاج إلى بعض الملاحظة المتسمة بالصبر لإدراك تلك الأسئلة المصدرة للسلوكيات، ولكن اصبر على هذا إلى أن تصبح قادرًا على رؤية الدور الفعال الذي تلعبه أسئلتك الذاتية في حياتك.

التمرين 2: كجانب ثانٍ من بحث الأسئلة، لاحظ استجاباتك للمواقف التي تمر بها طوال يومك. هل أول ما تفكر فيه يكون جملة (أي جوابًا) أم سؤالًا؟ إذا كان أول ما تفكر فيه جملة، فلتجرب تحويلها إلى سؤال، ولاحظ كيف يحول تغيير الجملة إلى سؤال من حالاتك المزاجية، أو أفعالك، أو ردود أفعالك. ولاحظ وجود أية علاقات مشتركة بين جملك وأسئلتك وبين نوعية النتائج التي تحققها.

ب: الأسئلة المتعلقة بالآخرين

الغاية: أن تصبح أكثر وعيًا بالأسئلة التي تطرحها على الآخرين، بما في ذلك أثر أسئلتك فيهم، وأن تزيد من كم أسئلتك المتعلقة بالآخرين وجودتها.

المناقشة: طوال قصة "بن"، يساعده "جوزيف" على فهم أهمية طرح الأسئلة من أجل ما يلي:

- جمع المعلومات.
- تحقيق الفهم والتعلم.

- بناء العلاقات، وتحسينها، والمحافظة عليها.
- توضيح أهمية الاستماع وتأكيدها عليها.
- الحث على الإبداع والابتكار.
- حل الخلافات.
- تحقيق التعاون.
- وضع الأهداف وخطط العمل.
- استعراض الاحتمالات الجديدة، واكتشافها، وإنشاؤها.

التمرين 1: ما مقدار الأسئلة التي تطرحها في مقابل الجمل التي تصوغها (أي ما تسأل عنه وما تخبر به)؟ هل تتعلق تواصلاتك بالآخرين بقدر أكبر من الأسئلة وقدر أقل من الجمل أو الإجابات؟ وفي محادثة واحدة على الأقل في هذا اليوم، مارس طرح العديد من الأسئلة.

التمرين 2: تذكر إحدى المرات التي أحدث فيها طرح سؤال معين فارقًا إيجابيًّا في حياتك الخاصة أو المهنية. ما النتائج؟ وماذا عن السؤال الذي أحدث ذلك الفارق؟

الأداة 4: التمييز بين عقليتي المتعلم ومصدر الأحكام وأسئلة كل منهما

راجع الفصل الثالث "خريطة الاختيار" في الصفحة رقم 56 للاطلاع على قائمة أسئلة المتعلم ومصدر الأحكام.

وراجع الفصل السادس "الأسئلة التحويلية" للاطلاع على جدول المتعلم ومصدر الأحكام كاملًا في الصفحة رقم 90.

الغاية: مساعدتك على التمييز بين عقليتي المتعلم ومصدر الأحكام وكيفية تأثيرهما في تفكيرك، وأفعالك، وعلاقاتك، ونتائجك.

المناقشة: في الفصل الثالث، يبين "جوزيف" لـ "بن" كيفية استخدام قائمة أسئلة المتعلم ومصدر الأحكام في تحديد أنواع الأسئلة التي يطرحها وأثرها فيه، وفي الآخرين، وفي المواقف المحيطة به. وعندما استطاع "بن" استخدام التفكير التساؤلي بقدر أعظم من السهولة، أعطاه "جوزيف" أدوات لتحديد عقليتي المتعلم ومصدر الأحكام وعلاقاتهما.

ويتيح لك التمرين التالي نيل خبرة مماثلة لخبرة "بن" فيما يتعلق بتحسينه قدرته على إدراك الاختلافات العقلية، والعاطفية، والجسدية بين وجوده في مسار المتعلم ووجوده في مسار مصدر الأحكام.

التمرين: انظر إلى عمود مصدر الأحكام من جدول أسئلة المتعلم ومصدر الأحكام، ولاحظ كيف تؤثر الأسئلة فيك جسديًّا، وعاطفيًّا، وعقليًّا. وإذا كنت كأكثر الناس، فقد تؤدي بك أسئلة مصدر الأحكام إلى الشعور بالخمول، أو الخوف، أو السلبية، أو التوتر، أو بعض "الاكتئاب". وكثيرًا ما أستخدم هذا التمرين في ورش العمل الخاصة بي. وأخبرني بعض الناس بأنهم شعروا بضيق في التنفس أو صداع بسبب التفكير في أسئلة مصدر الأحكام!

والآن، حان الوقت للتحول إلى مسار المتعلم. خذ نفسًا عميقًا، وتخلَّ عن مسار مصدر الأحكام، ثم اقرأ ببطء أسئلة المتعلم الموجودة في الجانب الأيمن من الجدول، ولاحظ شعورك الآن. وقد أخبرني العديد من الناس بأن أسئلة المتعلم جعلتهم يشعرون بالنشاط، والتفاؤل، والانفتاح، والأمل، والمزيد من الاسترخاء. وشعروا بالحماسة نحو البحث عن حلول واحتمالات. وكما قال أحدهم: "عندما أنظر بعيني المتعلم، أشعر بالأمل في المستقبل".

وقد تكتشف - مثلما فعل "بن"- كيف تجعلك الأسئلة المتعلقة بهاتين العقليتين في حالتين مزاجيتين مختلفتين تمامًا، وأن هاتين الحالتين المزاجيتين المختلفتين تجعلانك تتصرف تتواصل على نحو مختلف للغاية. وقد تكتشف أيضًا أن عالم الخبرة والاحتمالات في مسار المتعلم يختلف عن نظيره في مسار مصدر الأحكام.

لتستعرض كيف تؤثر كل من العقليتين في طريقة معاملتك للآخرين من حولك. وكيف يمكن لعقلية مصدر الأحكام - سواء الخاصة بك أو بهم - أن تؤثر في التواصل مع زميلك، أو زوجتك، ابنك، أو صديقك؟ ثم سل نفسك عن أثر عقلية المتعلم.

الأداة 5: اتخاذ مصدر الأحكام صديقًا

راجع الفصل الرابع "كلنا مصدرو أحكام متعافون"، الصفحات 57-66.

الغاية: أن نصبح أكثر وعيًا وتقبلًا لعقلية مصدر الأحكام في أنفسنا والآخرين. المناقشة: في الفصل الرابع، تسبب الوعي المتزايد لـ "بن" بعقلية مصدر الأحكام الخاصة به في شعوره بالإحباط المتزايد نحو نفسه. ولكن "جوزيف" ساعده على مصادقة جانب مصدر الأحكام الخاص به.

وكلما زاد تقبلنا ومصادقتنا لجانب مصدر الأحكام - لدينا ولدى الآخرين - زادت حريتنا في اتخاذ أفضل الخيارات في أي موقف. ووعينا وقبولنا جانب مصدر الأحكام مهم؛ لأنهما يعززان من قدرتنا على التحول إلى مسار المتعلم. وفي مسار المتعلم نكون أكثر دهاءً، وإستراتيجية، وتواصلًا بالآخرين.

والاهتمام بكل تمرين من التمارين التالية سوف يعلي من وعيك بجانب مصدر الأحكام. وبعد أن تكمل كل تمرين منها، دون ملاحظاتك، وتأملاتك، وتقديراتك من أجل نيل المعلومات والحرية التي يقدمهما لك إدراك جانب مصدر الأحكام الخاص بك وتقبله.

التمرين 1: احتفظ بمذكرة ودون فيها المرات التي وجدت فيها نفسك والآخرين في مسار مصدر الأحكام. وأضف أية أسئلة مصدر أحكام فعلية تلاحظ نفسك تطرحها. ويمكنك أيضًا أن تضيف أية أحاسيس بدنية أو حالات مزاجية متعلقة بجانب مصدر الأحكام الخاص بك.

التمرين 2: ضع سوارًا مطاطيًّا حول رسغك، واجذبه قليلًا ليلسعك في أي وقت تلاحظ فيه تعرضك لهجمة من جانب مصدر الأحكام الخاص بك. وبعد ذلك، في كل مرة تجذب فيها السوار، حيِّ نفسك على زيادة وعيك بجانب مصدر الأحكام الخاص بك!

التمرين 3: خصص عشر دقائق من بعض المواقف الحيادية، كمشاهدة التلفاز، لتكون فيها مصدر أحكام عن عمد بقدر الإمكان. وعلى سبيل المثال، يمكنك أن تكون مصدر أحكام أو انتقاديًّا بشكل منفتح نحو قصة شعر مذيع نشرة الأخبار، أو جودة صوته، أو هندامه. وهذا الأمر سيعلي من وعيك بجانب مصدر الأحكام، وسيزيد من قدرتك على الانتقال من هذه العقلية.

التمرين 4: كن واعيًا بأنه في كل مرة تؤدي فيها هذه التمارين، فإنك تعزز من ذاتك الملاحظة وقدرتك على العمل بعقلية المتعلم. وهذه إحدى المنافع العديدة التي نتحصل عليها بملاحظة جانب مصدر الأحكام وتقبله!

التمرين 5: لا تسلك مسار مصدر الأحكام بعقلية مصدر الأحكام!

الأداة 6: شكك في الافتراضات

راجع الفصل التاسع "عندما ينجح السحر"، الصفحات 117-130.

الغاية: تفادي ارتكاب الأخطاء ومعاناة العواقب غير المتعمدة الناتجة عن المعلومات الخاطئة أو غير الكاملة.

المناقشة: قد تذكر أن كلًّا من "بن" و"جرايس" وضعا افتراضات خاطئة بشأن زملائهما. وقد أضعفت هذه الافتراضات الخاطئة من اتصالاتهما الفعالة، وجعلت من المحال عليهما بناء علاقات مرضية أو الحفاظ عليها.

ووضع الافتراض يعني الاعتقاد أن شيئًا ما صحيح من دون وجود أساس له في الواقع بالضرورة. ويمكن للافتراضات الخاطئة أن تدمر جهودنا في تحقيق أهدافنا وأعمق غاياتنا. وبمجرد تسليطنا الضوء على أي جانب غامض من افتراضاتنا، نكتسب رؤى جديدة واحتمالات إبداعية تتيح لنا التقدم بطرق أكثر فاعلية.

إذنْ، كيف يمكنك تحري دقة افتراضاتك حتى لا توقعك في المآزق؟ أولًا، يجب عليك التحلي بالشجاعة والاستعداد لاستكشافها. وعادة طرح الأسئلة البارعة - سواء على أنفسنا أو الآخرين - تعد أفضل أداة لدينا للكشف عن الجوانب الغامضة وتخطيها من أجل اكتشاف معلومات، ومناظير، واحتمالات جديدة قيمة.

التمرين: فكر في موقف كنت تشعر فيه بأنك عالق، أو محبط، أو تريد التغيير، واستخدم قائمة الأسئلة المبطلة للافتراضات التالية في مساعدتك على اتخاذ منهج منضبط لاكتشاف أية افتراضات مغلوطة أو خاطئة قد تعوق نجاحك. ولتحقيق أفضل النتائج، فكر في كل سؤال بتعمق ودوِّن إجاباتك. وفي الغالب، سوف يحثك تدوينها على إجراء تأملات واستكشافات أعمق.

ما الافتراضات التي أضعها عن نفسي؟

ما الافتراضات التي أضعها عن الآخرين؟

ما الذي افترضته في الماضي وقد لا يكون صحيحًا الآن؟

ما افتراضاتي عن المصادر المتاحة لي حاليًّا؟

ما افتراضاتي عما هو مستحيل، أو عما هو ممكن؟

الأداة 7: الاستفادة بالأسئلة التحويلية

راجع الفصل السادس "الأسئلة التحويلية"، الصفحات 77-94.

للتعرف على وصفة و ت ح ا، راجع الفصل السابع " الرؤية بعيون جديدة، والاستماع بآذان جديدة "، الصفحات 95-102.

الغاية: تيسير إجراء عمليات تصحيح مسار أسهل للانتقال من مسار مصدر الأحكام إلى مسار المتعلم.

المناقشة: في الفصل السادس، قدم لنا "جوزيف" الأسئلة التحويلية، وهي نوع خاص من أسئلة المتعلم، والتي تعتمد أولًا على القدرة على ملاحظة سيطرة جانب مصدر الأحكام. وقد تعلم "بن" طرح الأسئلة التحويلية متى وجد نفسه في مسار مصدر الأحكام. وقد ساعدته خريطة الاختيار على تذكر الطريق المختصر الذي يعيده إلى مسار المتعلم.

فكر في الأسئلة التحويلية على أنها أسئلة "إنقاذ"، أو "تحول"، أو "تصحيح مسار". وبوسعها حقًّا أن تنقذك من عواقب اتخاذ مسار مصدر الأحكام. وهي ليست قادرة على منحك فرصة اختيار مسار جديد وحسب، بل قادرة أيضًا على تحقيق إنجازات عظيمة أساسية أحيانًا. وكما هي الحال مع اكتساب أية قدرة جديدة، كلما استخدمت الأسئلة التحويلية بكثرة، كانت قدرتك على التوصل إليها أفضل، وفعلت هذا على نحو طبيعي بقدر أكبر.

والأسئلة التحويلية بطبيعتها البسيطة أسئلة انتقالية، أي يمكنها نقلك من مسار مصدر الأحكام إلى مسار المتعلم. ونحن جميعًا نستخدم الأسئلة التحويلية سواء أكنا واعين بها أم لا، وكلما زاد وعينا بكيفية عملها، زادت قدرتنا على استخدامها عن عمد.

وأفضل الاسئلة التحويلية هي تلك التي تشعر بأنها طبيعية بقدر أكبر وبأنها يسيرة المنال للغاية. وهي أسئلة يمكنك التوصل إليها واستخدامها بيسر وعلى الدوام. وكلما اعتدتها، كانت أكثر فاعلية. وتشتمل القائمة التالية من الأسئلة التحويلية على بعض الأسئلة التي أسهم بها المشاركون في ورش العمل الخاصة بي طوال السنوات الماضية.

هل أنا في مسار مصدر الأحكام؟

هل هذا ما أريد أن أشعر به؟

هل هذا ما أريد فعله؟

أين أفضل أن أكون بدلًا من هنا؟

كيف يمكنني الوصول إلى هناك؟

هل ينجح هذا؟

ما الحقائق؟

ما الطريقة الأخرى التي يمكنني التفكير بها في هذا الأمر؟

ما الافتراضات التي أضعها؟

ما الذي أنساه أو أتجنبه؟

كيف يمكنني أن أصبح أكثر موضوعية وصدقًا؟

ما الذي يفكر فيه الشخص الآخر، ويشعر به، ويريده؟

ما المثير للدهشة؟

هل يستحق هذا الأمر القتال من أجله؟

ما الشيء الممتع الذي قد أجده في هذا الموقف؟

ما خياري الحالي؟

هذه قائمة مشوقة متزايدة، وأنا أشجعك على جعلها ملائمة لك من خلال إضافة أسئلتك التحويلية الخاصة بك.

التمرين 1: فكر في مواقف سابقة كانت صعبة أو محبطة بالنسبة لك ولكنك عزمت على تغييرها لصالحك. وفكر في أسئلتك التحويلية التي ربما طرحتها في تلك المواقف. لماذا أحدثت تلك الأسئلة فوارق؟ عندما تكتشف الأسئلة التي طرحتها على نحو بديهي، سوف تكون قادرًا على استخدامها بقدر أكبر من التعمد، والبراعة، والسرعة.

التمرين 2: ويتعلق بعملية الاختيار و ت ح ا. اختر موقفًا يمثل تحديًا وترغب أن تحدث فيه تغييرًا، واتبع وصفة و ت ح ا المبينة في قصة "بن" في الفصل السابع.

الأداة 8: تكوين فرق متعلمين

راجع الفصل الثامن "فرق عمل المتعلمين وفرق عمل مصدري الأحكام"، الصفحات 103-116.

الغاية: التعرف على فوائد تطبيق التفكير التساؤلي، وعلى الفروق بين المتعلم ومصدر الأحكام بالنسبة للفرق والمؤسسات.

المناقشة: في الفصل الثامن، يستخدم "جوزيف" خريطة الاختيار في توضيح الفروق بين فرق عمل المتعلمين وفرق عمل مصدري الأحكام. وقد أدرك "بن" أن فرق المتعلمين أكثر فاعلية بكثير من فرق مصدري الأحكام، وبدأ في التفكير في طرق لتحويل فريق مصدري الأحكام الخاص به إلى فريق متعلمين.

وقد تكون تجربة العمل مع الفرق مليئة بالتحديات، وعادة ما يتعامل الناس مع تلك المواقف بطرق خاصة بمصدري الأحكام. وقد يكفون عن الاستماع، أو يحاولون فرض أجنداتهم الخاصة، أو الاكتفاء بإلقاء اللوم على الآخرين عندما لا تنجح الأمور. وقد يصدرون الأحكام على أنفسهم من خلال افتراض أنه ليس لديهم ما يسهمون به، أو بالتوقف عن العمل، أو بعدم الاهتمام التام بالعمل. وأيًّا كانت الحالة، فلا أحد يفوز. وبتقديم فكرة فرق المتعلمين، يمكن لجميع المشاركين اتباع التوجيهات للتوقف عن المشي في مسار مصدر الأحكام والانتقال إلى مسار المتعلم، مما يكون له أثر إيجابي في إنتاجية الجميع ونتائجهم.

التمرين 1: اطلب من الموظفين المقارنة بين مشاعرهم الخاصة بفرق المتعلمين وتلك الخاصة بفرق مصدري الأحكام. ويمكنك أن تطلب منهم أيضًا أن يفكروا في مرات كانوا فيها منضمين لفرق كانت تعمل على نحو جيد، وكانوا قادرين على المساهمة بأفضل نقاط قواهم في أداء المهام التي كُلِّفوا بها، وأن يفكروا في فرق لم يكونوا قادرين فيها على فعل هذا. وبعد ذلك، اطلب منهم ببساطة أن يصفوا الفروق فيما يتعلق بالمشاعر، والإنتاجية، والنتائج.

التمرين 2: اطبع نسخًا من خريطة الاختيار (توجد نسخ ملونة من خريطة الاختيار في الموقع التالي: www.InquiryInstitute. com.) وأعط كل عضو في الفريق نسخة منها. وَقُدْ مناقشة عن أثر عقليتي المتعلم ومصدر الأحكام في الفريق. ولتتضمنه مناقشتك تكاليف استخدام عقلية مصدر الأحكام والتنافر الذي يحدثه هذا الأمر. وبعد ذلك، بين لهم أهمية اتحاد المتعلمين (راجع الصفحتين رقم 111 و112)، وناقش ما يحتاج إليه فريقك للالتزام بتحقيق ولاء المتعلم.

التمرين 3: اطلب من الموظفين في فريقك وضع توجيهات بناءً على خريطة الاختيار فيما يتعلق بكيفية الاتصال والتعاون على نحو أفضل خلال الاجتماعات.

راجع الفصل العاشر "العصف الذهني التساؤلي للإنقاذ"، الصفحات 131-142.

الغاية: تيسير التفكير التعاوني، والإبداعي، والإستراتيجي الذي بوسعه أن يؤدي إلى المزيد من النتائج الناجحة.

المناقشة: عرَّف "جوزيف" "بن" على مصطلح العصف الذهني التساؤلي وأشار عليه بسؤال "أليكسا" عنه؛ لأنها استخدمته بفاعلية كبيرة. وتعلم "بن" كيفية ممارسة العصف الذهني التساؤلي من "تشارلز"، وقد أسهم ذلك في تحقيق إنجاز عظيم لصالح "بن" ونجاحه النهائي.

كثيرًا ما يستخدم العصف الذهني التساؤلي عند السعي إلى تحقيق إنجازات عظيمة فيما يتعلق باتخاذ القرار، وحل المشكلات، والتخطيط الإستراتيجي، والإبداع. وهو أداة لتخطي الحدود في التخيل والتفكير، وللتوصل إلى حلول وإجابات إبداعية ورائعة. ورغم أن العصف الذهني التساؤلي قريب الشبه بالعصف الذهني المعتاد، فإن الهدف من هذه الممارسة للتفكير التساؤلي هو صياغة أكبر عدد ممكن من الأسئلة. والاستثناء الوحيد بينهما هو أن بعض هذه الأسئلة تقدم مداخل وتوجيهات جديدة مرغوبة. وفي العادة، تفتح الأسئلة أبواب التفكير، بينما تغلقها الإجابات.

والعصف الذهني التساؤلي مبني على ثلاث افتراضات أساسية هي: (1) تبدأ النتائج العظيمة بأسئلة عظيمة؛ (2) يمكن حل أكثر المشكلات بطرح القدر الكافي من الأسئلة المناسبة؛ (3) كثيرًا ما تقدم لنا الأسئلة التي نطرحها على أنفسنا أفضل مداخل للتفكير والاحتمالات الجديدة.

ويجري العصف الذهني التساؤلي من خلال مجموعة أو فريق، وخاصة عند استعراض أفكار أو احتمالات جديدة. وهو يستخدم أيضًا في المحادثات الموجهة نحو تحقيق الأهداف بين اثنين في مجال التوجيه، أو القيادة، أو الإدارة، أو المبيعات مثلًا. ويمكن إجراؤه شخصيًّا أو بوسائل الاتصال المرئية، وذلك بين أعضاء فريق عالمي أو مع عميل توجيهي في منطقة جغرافية مختلفة.

ويركز فيه الميسر على وضع هدف ثابت وافتراضات مثيرة حوله قبل مرحلة صياغة الأسئلة. وكثيرًا ما يحدث في النهاية أن توضع خطط للعمل أو تراجع بناءً على الاكتشافات التي تم التوصل إليها خلال جلسة العصف الذهني التساؤلي.

توجيهات خاصة بالأسئلة

ينبغي كتابة الأسئلة بضمير المتكلم المفرد أو الجمع، أي باستخدام "أنا" أو "نحن"؛ فأنت بحاجة إلى أسئلة جديدة تفكر فيها، وليس من الضروري أن تسأل شخصًا آخر.

صغ الأسئلة بعقلية المتعلم وتجنب عقلية مصدر الأحكام.

ينبغي أن تكون الأسئلة مفتوحة في الغالب، لا مغلقة (أي "كيف يمكنني؟" بدلًا من "هل يمكنني؟" و"كيف يمكننا؟" بدلًا من "كيف يمكنكم؟").

ادعُ إلى طرح الأسئلة الشجاعة والمثيرة، وكذلك الأسئلة "السخيفة" و "البلهاء".

ملحوظة: العصف الذهني التساؤلي أداة فعالة للتفكير الإبداعي، ويسعدنا أن تجربه. ورغم هذا، تنال درجة الإتقان فيما يتعلق بتيسير جلسات العصف الذهني التساؤلي - وخاصة مع الجماعات أو المنظمات التي تواجه قضايا معقدة أو تمثل تحديات لهم - على نحو أفضل بالتدريب العملي. ويمكنك إيجاد المزيد من المعلومات عن العصف الذهني التساؤلي وبرامج التدريب الخاصة به بزيارة الموقع الإلكتروني التالي: www.InquiryInstitute.com.

الأداة 10: طرح أفضل اثني عشر سؤالًا للنجاح

راجع الفصل التاسع "عندما ينجح السحر"، الصفحات 117-130.

الغاية: تقديم سلسلة مفيدة من الأسئلة للتفكير الشامل قبل إحداث تغيير أو سلوك وجهة جديدة.

المناقشة: علق "بن" في الزحام المروري وشعر بالضيق بشأن اجتماعيْه التاليين مع "أليكسا" و"تشارلز". واتصل بـ "جوزيف"، الذي أعطاه ثلاثة أسئلة من أفضل اثني عشر سؤالًا للنجاح. وقد ساعدت تلك الأسئلة الثلاثة "بن" على الانطلاق في تحقيق سلسلة من الإنجازات العظيمة، التي أدت إلى نيله القدرة على تطبيق التفكير التساؤلي لتحقيق نجاحات أعظم ونيل الرضا في حياتيه: الخاصة والعملية.

وقد استنبطت قائمة أفضل اثني عشر سؤالًا هذه من عملي مع عملاء التوجيه والمشاركين في ورش العمل الخاصة بي على مدى العديد من الأعوام الماضية. ويمكن استخدام هذه القائمة بثلاث طرق على الأقل، وهي: أولًا، قد يساعدك ترتيبها المنطقي هذا على النجاح في أي موقف قد ترغب في تغييره أو تحسينه. وثانيًا، قد ترغب في الاطلاع على القائمة لإيجاد الأسئلة التي تفتقدها في موقف معين. وثالثًا، يمكنك الرجوع إليها عندما تبحث عن السؤال المناسب الذي تود تأكيده في موقف معين.

وتشتمل هذه القائمة على أسئلة قابلة للتطبيق على مختلف تحديات الحياة. والهدف منها هو دمجها في تفكيرك المعتاد. وبعد ذلك، عندما يظهر لك تحدٍّ، سوف تكون قادرًا على تذكر بعضها بسهولة. ليس كل سؤال يمكن تطبيقه على كل المواقف؛ وهذا هو السبب في أنك سوف ترغب في صياغة مجموعة مفضلة خاصة بك واستخدامها على نحو معتاد. ويمكن لهذه الأسئلة أن تفتح عقلك وتغيره. وهي تتيح لك الكشف عن خيارات، ومزايا، واحتمالات جديدة قد تخفق في اكتشافها بطريقة أخرى.

التمرين: فكر في موقف كنت عالقًا فيه، أو تشعر بالضيق نحوه، أو تريد تغيير شيء ما فيه. وخلال هذا الموقف، يمكنك أن تطرح الأسئلة الموجودة في القائمة التالية من عدة مناظير، فبوسعك أن تطرحها على نفسك: ماذا أريد؟ أو على الآخرين: ماذا تريدون؟ أو على شخص تربطك به علاقة دائمة: ماذا نريد؟ وها هي القائمة:

1. ماذا أريد؟

2. ما خياراتي؟

3. ما افتراضاتي؟

4. ما الذي أنا مسئول عنه؟

5. ما الطريقة الأخرى التي يمكنني التفكير بها في هذا الأمر؟

6. ما الذي يفكر فيه الشخص الآخر، ويشعر به، ويريده؟

7. ما الذي أتناساه أو أتفاداه؟

8. ما الذي يمكنني تعلمه

من هذا الشخص أو الموقف؟

من هذا الخطأ أو تجربة الفشل؟

من هذا النجاح؟

9. ما الخطوات العملية التي تحدث أعظم الأثر؟

10. ما الأسئلة التي ينبغي أن أطرحها (على نفسي أو على الآخرين)؟ 11. كيف يمكنني تحويل هذا الموقف إلى موقف تفوز فيه جميع الأطراف؟

12. ما الذي هو ممكن؟

احتفظ بهذه القائمة في مكان قريب يمكنك الرجوع إليه كثيرًا. وإذا طرحت هذه الأسئلة على نحو متكرر، فسوف تصبح جانبًا طبيعيًّا من تفكيرك. وسوف تساعدك على تحقيق نتائج أكثر إرضاءً ونجاحًا في حياتك كل يوم!

ملاحظات

الصفحة رقم 2: "تمت الإشارة إلى نتائج شركته في مقال...". "ديفيد ولفسكيل" قارئ الطبعة الأولى الذي وصف تطبيقه الناجح لمبادئ التفكير التساؤلي في مجلة إنك. راجع مقال "ليف بوتشانان" " In Praise of Selflessness "، مجلة إنك (مايو 2007).

الصفحة رقم 7: "وقد مس هذا الكتاب وترًا حساسًا"، نص مقتبس من كتاب The Art of the Question: A Guide to Short-Term Question-Centered Therapy، والذي نشر بواسطة شركة وايلي آند سونز في عام 1998. ولقد كان اسمي على هذا الكتاب قبل الزواج هو "ماريلي جولد بيرج"

الصفحة رقم 30: "كانت المجتمعات البدوية الرحالة مدفوعة...". هذا مثال عن الأسئلة التي قادت سلوكيات ا لبدو، وهو منسوب إلى عالم النفس "مارك براون" بواسطة "مايكل جيه. جيلب" في كتابه How to Think Like Leonardo da Vinci: Seven Steps to Genius Every Day (طبعة دار نشر ديل في عام 2004).

الصفحة رقم 79: "... آخر الحريات الإنسانية -". هذه المقولة مقتبسة من كتاب Man's Search for Meaning لـ "فكتور إي. فرانكل" (طبعة دار نشر بيكون في عام 2006). وقد نشر أول مرة في أستراليا في عام 1946 تحت عنوان Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager (والذي يعني "قول نعم للحياة رغم كل شيء، تجربة عالم نفس سجن في معسكر الاعتقال"). ونشرت الترجمة الإنجليزية له أول مرة بواسطة دار نشر بيكون في عام 1959.

الصفحتان 104 و105: قصة "جوزيف كامبل" عن المزارع، والمقولة "المكان الذي تتعثر فيه، يوجد فيه كنزك" مقتبسة من كتاب An Open Life: Joseph Campbell in Conversation With Michael Toms، مختار ومحرر بواسطة "جون إم. ماهر" و"ديني بريجز" (مكتبة بيرينيال، طبعة عام 1990).

الصفحة رقم 111: "الفرق عالية الأداء دائمًا ما يكون لديها توازن جيد بين الاستعلام والتأييد...". يصف هذا المقال ال بحث الذي أجري عن العلاقة بين التأييد والاستعلام في أداء الفرق. وقد نشر بعنوان " Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing " لـ "فريدريكسون إل. باربرا" و"مارسيال إف. لوسادا" في دورية أمريكان سايكولوجيست (في شهر أكتوبر من عام 2005)، الصفحات 678-686.

الصفحة رقم 126: "دراسة أجريت على فريقي بولينج متماثلين". هذا مثال عن التأثير الواقع على فرق البولينج من مشاهدة أشرطة فيديو عن رمياتهم الناجحة في مقابل التأثير الناتج عن مشاهدة أخطائهم، وهو مقتبس من مقال للدكتور "كيرشنبوم" بعنوان: " Self-Regulation and Sport Psychology Nurturing an Emerging Symbiosis "، والذي نشر في مجلة جورنال أوف سبورت سايكولوجي، في شهر أغسطس من عام 1984، الصفحات 26-34.

الصفحة رقم 156: يتعلق مفهوم "الكلمات تصنع العوالم" إلى المبدأ المفسر للاستعلام التقييمي. راجع الفصل الذي بعنوان " Social construction and appreciative inquiry: A journey in organizational theory " لـ "ديفيد إل. كوبرايدر"، و"فرانك باريت"، و"سوريش سريفاستفا" في كتاب Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism، والذي قام بتحريره كل من "ديان ماري هوسكينج"، و"إتش. بيتر داشلر"، و"كينيث جي. جيرجين" (دار نشر أفيبري، طبعة عام 1995).

شكر وتقدير

لقد كانت كتابة الطبعة الثانية من هذا الكتاب رحلة ثرية وممتعة. وردودي على السؤال "إلى من تتقدمين بالامتنان؟" كثيرة ونابعة من قلبي.

وقد قدم هال زينا بينيت ثروته من الحكمة، والخبرة، والسخاء لشراكتنا في التأليف ولصداقتنا. وقد ساعدتنا مهاراته الفنية في بث روح التساؤل في التفكير التساؤلي. وتعجز الكلمات عن نقل امتناني إلى هذا الرجل البارع في استخدام الكلمات.

وقد قدم فريق أسرة معهد إنكوايري أساسًا قيمًا للغاية من الصداقة والدعم. وكانت كيم أوبري بمثابة حجر الزاوية على هذا العمل. وأنا غاية في الامتنان لها ولـ بيتر فيلبرين، وديفيد فيشر، وسونيا هيلجسون، وآمي لينزو، وجاين مورفري، وديبي تيستر ساكاجاوا، وميليندا سنكلير، وكارلا فان ديك، وتي. والدمان ويليامز. وأتقدم بالشكر مرة أخرى لـ ديان تشو على اقتراحها عنوان هذا الكتاب.

وتعد شركة بيريت كوهلر للنشر بمثابة "الناشر الشريك"، وجميع المؤلفين الذين ينشرون أعمالهم في هذه الشركة وجميع قرائنا هم المستفيدون. وأتقدم بشكر خاص للمؤسس والناشر الحالم ستيف بيرسانتي أولًا، ثم لـ ماريا جيسس أجويلو، وماريا كوك، ومايكل كراولي، وكريستن فرانز، وكاثرين لينجرون، وديفيد مارشال، وديان بلاتنر، وجيفان سيفاسوبرامانيام، وكاتي شيهان، وجيرمي سوليفان، ومارك فون برونكشورست، ويوهان فوندلينج، وريك ويلسون.

وإنني مسرورة لأن فرصة التقائي بـ كات روسو، التي تعمل في الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، أدت إلى مشاركة الجمعية في نشر الطبعة الثانية. وفي هذه الجمعية أيضًا، أصبح كل من مارك مورو، وجينيفر نوفتون، وديان سميث شركاء قيمين.

وكل واحد من الأصدقاء، وأفراد العائلة، والزملاء التالية أسماؤهم قد أسهم بسخاء أيضًا فيَّ وفي عملي، وهم: روز آدامز، ومارك آنيت، وبيث آرمبرستر، وديك آكسلرود، وإميلي آكسلرود، ودون بارون، وجوان بارث، وإلين بيكر، ولاري بيكر، ويوري بوشيك، وبات بريور، وجوانيتا براون، وليليان براون، وترايسي بيلكيرتون كيرني، وديفيد كوبرايدر، وإليزابيث كورلي، وليكس ديلورث، ودينيس إيستون، ومارني إيسكاف، وماريلين فيجلار، وجوان جيلر، وبيلار جيراسيمو، ونيك جيمبل، وفيليس جيوفينكو، وليروي جولدبيرج، وسيلما كروكين جولدبيرج، وبات جولدرينج، وجرانت جرايسون، وجورج جروس، وكاثلين هيجينز، وهالوك هوفمان، وريبيل هوليداي، ولين هورنياك، وسوزان هورويتز، وديفيد إسحاق، ولارينا كيس، وفلورينس كاسلو، وسام كيرشنر، وجريج كوزيك، ودانيال لابورت، وستيوارت ليفين، ومارك ليفي، وشوشانا ليبمان، وشارون لوكهارت، وكيت مارشال، وفيكتوريا مارسيك، ومايريل ماسو، وبيترينا ماكجراث، ومارشا جورج ماكلين، وهيمان ميرس، ومارك مياني، وكيلي أولويلر، وليندا جي. بيج، وميشيل بانتي، وديتا بينا، وروي بلامر، وبراد بريسمان، وفاليري برايس، ودون بروفيت، وماري بيث ريبستوك، وأودري ريد، وهيلدي ريتشلسون، وستان ريتشلسون، وميرون روجرز، وساندي روث،

وسيندا راشتون، ولي سالمون، ومارج شيلر، وكيتي شوارزتشايلد، ورون شيرمان، وباربرا سلوان، ومافيس سميث، وتيريزا ستانتون، وديانا ويتني، وجيل ولیامز، ولو ولف، وسام ورتزيل، وآندري زينتز.

والزمــلاء التاليــة أسـماؤهم، والـذين هـم أسـاس جمعيتنـا التعليميـة المسـماة اتحـاد المتعلمـين، كرسـوا أنفسـهم ليصـبحوا مفكـرين تساؤليين. وقد شاركوا بكثرة في الدورات التدريبية وبرامج الاعتماد التي يقيمها معهد إنكوايري. وهم: آن ألبرتين، وكيم أوبري، وكريج بارتون، وديان تشو، وجون تشايكوفسكي، وريتا إدواردز، ومايكل إيفانز، وجوان جيلر، وتارا جوميز، وكارميلا جرانادو، وريبيل هوليداي، وباتي هولاند، وبيل هافز، ويريس كايسر، وكانو كوجود، وإلين مارشال، وجون ماكأولي، وكارين ماكاي، وبيث ميانينجر، ولاورا ميندیلو، وإلين موران، ونانسي نيكولسون، وتيزا بيل، وباولا ريتشاردسون، وميليندا سنكلير، وليندا نوبيل توبف، وتي. والدمان وليامز، وهارولد وينشتاين.

نبذة عن المؤلفة

الدكتورة "ماريلي آدمز" مؤسسة معهد إنكوايري ورئيسته، ومبتكرة التفكير التساؤلي TM. ولكونها رائدة فكرية، ومستش ارة، وموجهة تنفيذية، وميسرة، ومتحدثة محترفة لدى بعض الشركات الرائدة عالميًّا، فكثيرًا ما يطلق عليها لقب رئيسة الموظفين التساؤليين. وقد وضع عملها القواعد لتحويل روح التساؤل إلى مهارات وأدوات تساؤلية عملية، فعالة، يسيرة الاستخدام، وتستخدم في كل أنحاء العالم.

وخلال ممارسة "ماريلي" لتقديم الاستشارات، شهدت القوة التحويلية التي يملكها التفكير التساؤلي لصالح الأفراد، والقادة، والفرق، والمؤسسات، والجمعيات. وكان من بينها شركات مدرجة بقائمة مجلة فورتشن لأفضل مائة شركة مثل: لوكهيد مارتن، وجونسون آند جونسون، وسيمينز بيلدينج تكنولوجيز، ودي إتش إل، وجامعة الدفاع الوطني ومركز جودارد للطيران الفضائي التابع لناسا والحكومة الفيدرالية، ومستشفيات مثل مستشفى تورنتو العام، ومؤسسات وطنية خيرية مثل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، ورابطة فتيات الكشافة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومؤسسة بروكينجز.

وقبل أن تحول "ماريلي" انتباهها إلى عالم التجارة والفاعلية المؤسسية، ظلت تعمل إخصائية علاج نفسي لما يزيد على خمسة وعشرين عامًا، وكانت تقدم المساعدة للأفراد، والأزواج، والعائلات في استخدام التساؤل المتعمق في صنع احتمالات جديدة رائعة لهم. وقد عبرت أيضًا عن تعاطفها، والتزامها، وإيمانها بفوائد التساؤل التعلمي من خلال مشروع المواطنة المتعمقة الذي أسسته كتمهيد لإنشاء معهد إنكوايري.

وكتاب ماريلي الأول الذي بعنوان The Art of the Question: A Guide to Short-Term Question-Centered Therapy (دار نشر جون وايلي آند سونز، طبعة عام 1998) قد نال الكثير من الإشادة ووصف بأنه "إسهام عظيم وإبداعي في مجال علم النفس العلاجي". والتفكير التساؤلي، الذي يعد الأساس في قصة هذا الكتاب، مبني على مبادئ وأبحاث مؤكدة عن كيفية تفكير الناس، وشعورهم، وسلوكهم، وتغيرهم، وهي مو صوفة في هذا الكتاب.

وقد خصصت "ماريلي" فصولًا من كتبها ا لخاصة بالتفكير التساؤلي للتعلم العملي وتطبيقاته ولإحداث فارق إيجابي في مؤسساتك، وجمعياتك، والعالم. وقد شاركت في تأليف فصل من كتاب Advances in Appreciative Inquiry، المجلد الأول، مع الدكتورة "مارج شيلر" والدكتور "ديفيد كوبرايدر". ونشرت أيضًا مقالات عن الاستخدام العملي للأسئلة في التوجيه، والعمل، والعلاقات، والتحول المؤسسي. وقد حصلت "ماريلي" على درجة الدكتوراه في علم النفس العيادي من معهد فيلدينج جراديويت، ونالت درجة الماجستير في الخدمة الاجتماعية من جامعة فيرجينيا كومنولث، وتعمل أستاذة مساعدة في معهد أدلر للتوجيه في كندا، وتلقي محاضرات في كلية المعلمين بجامعة كولومبيا.

و"ماريلي" عضوة في كلية كور، التي تمنح شهادات في التوجيه القيادي، والتي تتشارك رعايتها مؤسسة أدلر الدولية للتعليم ومعهد أونتاريو للدراسات التربوية التابع لجامعة تورونتو. وهي تنتسب أيضًا إلى جماعة التعليم والقيادة بكلية المعلمين التابعة لجامعة كولومبيا، وعضوة في المجلس التعاوني للمؤلفين الناشرين في شركة بيريت كوهلر.

وتعيش "ماريلي" مع زوجها الفنان "إد آدمز" في مدينة لامبرتفيل، ذات المجتمع الفني، في ولاية نيو جيرسي. وهي ترحب بمراسلتك لها عبر عنوان بريدها الإلكتروني Choice@InquiryInstitute.com.

معهد إنكوايري

معــهد إنكوايــري مخصــص لتزويــد الأفــراد، والفــرق، والمؤسسات، والعـائلات، والجمعيـات، والمجتمـع بوجـه عـام بفوائـد التفكـير التساؤلـي والعيش التعلمي. ونرجو زيارة موقعنا على شبكة الإنترنت لمعرفة المزيد عما يلي:

ورش عمل التفكير التساؤلي وبرامج الاعتماد.

التوجيه التنفيذي وتدريب الموجهين.

تطوير القي ادة والفرق والتطوير التنفيذي.

التفكير الإبداعي والإستراتيجي وبرامج الابتكار.

الموارد الرقمية وبرامج التعليم من خلال الإنترنت.

جماعات المناقشة وجمعيات التعلم الفعال.

خريطة الاختيار، وتوجد منها نسخة ملونة مجانية متاحة للتنزيل، والتي يمكنك أيضًا أن توزعها على أصدقائك وزملائك.

وماريلي آدامز متاحة لإجراء عروض تقديمية وورش عمل أساسية (في الشركات أو بنظام الاجتماع عن بعد "التليكونفرانس")، ولتقديم جلسات قيادية، وإستراتيجيات تساؤلية، واستشارات، وتوجيه تنفيذي.

طلب منك: نحن متشوقون إلى تلقي قصص نجاحك وأسئلتك؛ لذا نرجو التواصل معنا!

وفيما يلي بيانات الاتصال بمعهد إنكوايري:

العنوان:

Inquiry Institute

10 York Street، P.O. Box 339

Lambertville، New Jersey 08530-3204

الهاتف: 800-250-7823

الموقع الإلكتروني: www.InquiryInstitute.com

البريد الإلكتروني: Choice@ InquiryInstitute.com.